

**RESPONSABILIDAD SOCIAL E INTEGRACIÓN SOCIAL EN EL FÚTBOL:  
UN ANÁLISIS DE CUATRO CLUBES/ESCUELAS EN LA LOCALIDAD DE  
KENNEDY (2015-2017)**

**Sebastián Camilo Puentes Oliveros**

**Trabajo de Grado para optar por el título de Comunicador Social con énfasis en  
Periodismo**

**DIRECTOR:**

**Carolina Ortega Contreras**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE  
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
BOGOTÁ D.C.**

**2018**

**Artículo 23 de la resolución No. 13 de junio de 1946**

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

**Reglamento Académico de la Pontificia Universidad Javeriana**

Bogotá D.C., 21 de mayo de 2018

Decana

**Marisol Cano Busquets**

Decanatura Académica  
Facultad de Comunicación y Lenguaje  
Pontificia Universidad Javeriana

Cordial saludo.

Por medio de la presente hago entrega oficial del trabajo de grado para optar al título de Profesional en Comunicación Social titulado “RESPONSABILIDAD SOCIAL E INTEGRACIÓN SOCIAL EN EL FUTBOL: UN ANÁLISIS DE CUATRO CLUBES/ESCUELAS EN LA LOCALIDAD DE KENNEDY (2015-2017)”

Atentamente,

**Sebastián Camilo Puentes Oliveros**

C. C. 1010225394 de Bogotá.

Bogotá D.C., 21 de mayo de 2018

Decana

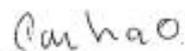
**Marisol Cano Busquets**

Decanatura Académica  
Facultad de Comunicación y Lenguaje  
Pontificia Universidad Javeriana

Apreciada decana:

Reciba un cordial saludo, la presente comunicación con el fin de manifestar mi conocimiento y aprobación del trabajo de grado titulado "RESPONSABILIDAD SOCIAL E INTEGRACIÓN SOCIAL EN EL FÚTBOL: UN ANÁLISIS DE CUATRO CLUBES/ESCUELAS EN LA LOCALIDAD DE KENNEDY (2015-2017)" elaborada por el estudiante SEBASTIÁN CAMILO PUENTES OLIVEROS C.C. 1010225394 de Bogotá y presentado como requisito para optar al título de Profesional en Comunicación Social.

Cordialmente,



**Carolina Ortega Contreras**

CC. 52.694.781 de Bogotá

## **Agradecimientos**

Este logro fue posible gracias a la colaboración y apoyo de muchas personas que aportaron con su buena disposición para culminar mi carrera universitaria.

Agradezco a los clubes y escuelas de fútbol en la localidad de Kennedy, en especial a Iguarán F.C., Cardenales Gold, Giovanni Benítez y Distrito Elite; por su amabilidad y confianza para desarrollar esta investigación.

A Dios por transmitirme, con sus bendiciones, serenidad y confianza en cada uno de los pasos que doy.

Desde lo más profundo de mi corazón agradezco, además, a mis padres, César y Marleny, por el apoyo sincero y a mi hermana Carolina por su acompañamiento durante este proceso.

A Carolina Ortega, mi asesora, por sus comentarios y observaciones que consolidaron esta investigación.

Y, por su puesto, a la Pontificia Universidad Javeriana por los conocimientos que adquirí durante la carrera.

## CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>14</b>
2.1 Objetivo General .....	14
2.2 Objetivos Específicos.....	14
<b>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>15</b>
<b>4. ESTADO DEL ARTE .....</b>	<b>24</b>
4.1 Sobre la Responsabilidad Social Empresarial .....	24
4.2 Experiencias de Responsabilidad Social Empresarial en organizaciones deportivas.....	27
4.3 Sobre Responsabilidad Social Empresarial en clubes de fútbol.....	31
<b>5. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>36</b>
<b>5.1. Marco Histórico.....</b>	<b>36</b>
5.1.1 Orígenes de la Responsabilidad Social Empresarial .....	36
5.2 Marco conceptual .....	40
5.2.1 Definición conceptual de Responsabilidad Social Empresarial .....	40
5.3 Herramientas de gestión para la Responsabilidad Social .....	47
5.3.1 Código de Buen Gobierno.....	47
5.3.2 Código de Ética .....	48
5.3.3 Memoria de Responsabilidad Social Empresarial .....	49
5.4 Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva .....	54
5.5 Valores en el deporte.....	57
5.6 Deporte e integración social.....	61
5.7 Comunicación estratégica en la responsabilidad social empresarial.....	65
<b>6. METODOLOGÍA .....</b>	<b>70</b>
6.1 Entrevista Cualitativa .....	70
6.2 Grupos Focales.....	76
6.3 Diario de Campo .....	78
6.4 Tabla comparativa entre clubes nacionales e internacionales y clubes/escuelas locales ..	80
6.5 Indicadores principales para evaluar y proponer un plan de responsabilidad social en los clubes/escuelas analizados en la localidad de Kennedy .....	81
<b>7. MODELOS EXISTENTES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN CLUBES DE FÚTBOL .....</b>	<b>87</b>
7.1 Clubes Internacionales .....	87
7.1.1 Real Madrid C.F.....	87

7.1.2. Fútbol Club Barcelona .....	91
7.1.3 Club Atlético River Plate .....	96
7.2 Clubes Nacionales .....	101
7.2.1 Independiente Santa Fe .....	101
7.2.2 Atlético Nacional.....	103
<b>8. CARACTERIZACIÓN DE CUATRO CLUBES/ESCUELAS DE FÚTBOL DE LA LOCALIDAD DE KENNEDY Y SUS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL .....</b>	<b>107</b>
8.1 Contexto general de funcionamiento y normatividad .....	107
8.2 Academia Iguarán Fútbol Club .....	109
8.2.1 Responsabilidad social .....	113
8.2.2 Acciones de Integración Social .....	116
8.2.3 Valores deportivos.....	118
8.3 Club Deportivo Cardenales Gold .....	119
8.3.1 Responsabilidad social .....	122
8.3.2 Riesgo social .....	127
8.3.3 Integración social .....	128
8.3.4 Valores deportivos.....	130
8.4 Escuela de Futbol Giovanni Benitez .....	131
8.4.1 Responsabilidad social .....	133
8.4.2 Acciones de integración social .....	138
8.4.3 Riesgo social .....	140
8.4.4. Valores deportivos.....	141
8.5 Club Deportivo Distrito Elite .....	142
8.5.1 Responsabilidad social .....	144
8.5.2 Acciones de integración social .....	148
8.5.3 Riesgo Social.....	149
8.5.4 Valores deportivos.....	151
<b>9. COMPARACIÓN ENTRE CLUBES NACIONALES E INTERNACIONES Y CLUBES/ESCUELAS LOCALES.....</b>	<b>153</b>
<b>10. DESAFÍOS ORGANIZACIONALES DE LOS CLUBES DE FÚTBOL EN LA LOCALIDAD DE KENNEDY .....</b>	<b>157</b>
10.1 En Responsabilidad Social .....	157
10.1.1 Compromisos éticos .....	158
10.1.2 Administración del impacto de la empresa en la comunidad de entorno inmediato. ....	159
10.1.3 Política de comunicación comercial.....	159
10.1.1.4 Diálogo con las partes interesadas (stakeholders).....	161
10.2 En Integración social.....	162

10.2.1 Carencia de escenarios deportivos en Bogotá .....	162
10.2.2 Apoyo distrital y económico .....	163
<b>11. LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LOS CLUBES/ESCUELAS ANALIZADOS.....</b>	<b>166</b>
11.1 Definición de responsabilidad social.....	166
11.2 Componentes para un plan de responsabilidad social en los clubes/escuelas .....	166
11.2.1 Comunicación.....	166
11.2.2 Stakeholders .....	168
11.2.3 Compromisos éticos .....	169
11.2.4 Evaluación .....	170
CONCLUSIONES .....	171
Bibliografía .....	173

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Población Total en Kennedy en 2016 .....	15
Tabla 2 Embarazos adolescentes por localidad en 2012-2015 .....	19
Tabla 3 Casos de violencia intrafamiliar por localidad en 2015 .....	20
Tabla 4 Prácticas deportivas en Kennedy año 2011-2015 .....	22
Tabla 5 Participación del sector cultura, recreación y deporte en Kennedy durante los años 2008- 2016 .....	23
Tabla 6 Estructura de una memoria de RSE.....	50
Tabla 7 Sedes de la Academia Arnoldo Iguarán .....	111
Tabla 8 Valores deportivos de Iguarán F.C.....	118
Tabla 9 Categorías de Cardenales Gold .....	122
Tabla 10 Valores deportivos de Cardenales Gold.....	105
Tabla 11 Valores deportivos escuela Giovanni Benítez.....	114
Tabla 12 Valores deportivos Distrito Elite.....	123
Tabla 13 Comparación entre clubes nacionales e internacionales y clubes/ escuelas locales...	125
Tabla 14 Comparación entre clubes internacionales y nacionales y clubes/ escuelas locales con respecto a herramientas de gestión de responsabilidad social.....	127

## **LISTA DE GRÁFICAS**

Gráfica 1 Estructura Poblacional de Kennedy año 2016.....	16
Gráfica 2 Hurto a personas en Kennedy año 2015 y 2016.....	17
Gráfica 3 Homicidios en Kennedy año 2015 y 2016 .....	17
Gráfica 4 Reporte de Narcóticos en Kennedy año 2015 y 2016 .....	19
Gráfica 5 Número de Escuelas Deportivas Localidad en Bogotá 2007-2015 .....	22

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Pirámide de Carroll.....	43
Figura 2 Dimensiones de la RSE.....	45
Figura 3 Esquema de elaboración de una memoria de RSE.....	51
Figura 4 Beneficios internos y externos de la RSE.....	57
Figura 5 Localidad de Kennedy- Estratificación Socioeconómica .....	139

## 1. INTRODUCCIÓN

El ámbito deportivo, que abarca diversas modalidades y formas de juego, es un campo mediático, lucrativo y entretenido que siguen diariamente fans, hinchas o simplemente espectadores a nivel mundial.

Algunos deportes que generan lo dicho anteriormente son el ciclismo, con competiciones europeas como el Giro de Italia y el Tour de Francia; el Tenis, con la Copa Davis y el Roland Garros; el Baloncesto, con la NBA y, por supuesto, el Fútbol con las ligas locales, como el fútbol profesional colombiano (Liga Águila y Copa Águila) e internacionales como la UEFA Champions League o la Copa Conmebol Libertadores.

Sin embargo, es este último, precisamente, el que más seguidores tiene alrededor del mundo. Un artículo de la FIFA (2015) demostró que en una sola final, (la del mundial de Brasil de 2014) más de tres mil millones de telespectadores presenciaron el acontecimiento, mientras que 280 millones de hinchas lo vieron en línea o en un dispositivo móvil.

El fútbol, más allá de la capacidad receptiva y la movilidad de gustos que genera en las masas, tiene otras facetas que casi no son de interés y por ende no se les hace mucho seguimiento. Además de ser uno de los deportes que más ingresos genera en las organizaciones, es un medio eficaz para lograr cambios sociales en comunidades que se enlazan con marginaciones discriminatorias, eventualmente acompañadas de altos niveles de riesgo social.

A nivel mundial ya hay clubes, como Real Madrid y Barcelona, que a través de su responsabilidad social adquieren un compromiso social para establecer cambios positivos que se consolidan con acciones voluntarias de integración social en comunidades afectadas.

Asimismo, en Bogotá, así como pasa en distintas partes del mundo, también hay clubes o escuelas de fútbol que tienen esa preocupación social, pero que en ciertos puntos no tienen la suficiente experiencia ni los recursos para implementar acciones o estrategias que logren ese objetivo de transformar comunidades con el deporte.

Por esa razón, lo primero que esta investigación pretende indagar son las acciones organizacionales de integración social que cuatro escuelas y/o clubes de fútbol de la localidad de Kennedy (Bogotá D.C) desarrollaron durante los años 2015, 2016 y 2017 en el marco de sus procesos de Responsabilidad Social Empresarial, esto para evaluar el grado y las limitaciones de su involucramiento en la materia.

Para dar con ese objetivo principal en este trabajo de grado se presentará, en primera instancia, una discusión bibliográfica sobre conceptos centrales de la responsabilidad social en organizaciones deportivas para comprender las nociones a partir de los cuales se analizará este tema social.

En segunda instancia se hará un análisis de los modelos de responsabilidad social de cinco clubes nacionales e internacionales para comprender cómo la integración social y la responsabilidad social pueden funcionar desde distintas perspectivas.

En tercera instancia se hará lo propio con cuatro clubes o escuelas en la localidad de Kennedy que, más allá de fomentar el deporte y la sana competencia, buscan contribuir, mediante su preocupación comunitaria, en el crecimiento social y personal de niños y jóvenes que están rodeados y expuestos en problemáticas sociales.

Por último, como cuarta instancia, se hará una comparación entre los modelos profesionales y los modelos locales para encontrar puntos comparativos y falencias en los clubes de Kennedy. Esto para reforzar su compromiso y sus acciones de integración social con unos lineamientos para afianzar un plan de responsabilidad social, de los clubes/

escuelas /clubes analizados en la localidad. Vale la pena resaltar que el término club y escuela no tiene ninguna diferencia, su uso lo establece la organización deportiva de acuerdo al nombre que quiera establecer.

En términos generales, en la presente investigación se encontró que los clubes locales tienen un compromiso social que desarrollan, a través de la práctica deportiva, con acciones muy mínimas de filantropía básica. Esos clubes, además, presentan unos desafíos de implementación de la responsabilidad social que parten desde compromisos éticos, relacionamiento con Stakeholders, registro del impacto producido por sus actividades y carencia de comunicación estratégica.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Analizar las acciones organizacionales de integración social que cuatro escuelas y/o clubes de fútbol de la localidad de Kennedy (Bogotá D.C) desarrollaron durante los años 2015, 2016 y 2017 en el marco de sus procesos de Responsabilidad Social Empresarial.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Tipificar los modelos existentes de Responsabilidad Social Empresarial de cinco clubes de fútbol nacionales e internacionales.
- Distinguir en la estrategia de Responsabilidad Social las iniciativas de los clubes/escuelas enfocadas en la prevención de factores de riesgo y el crecimiento social y personal de los niños y adolescentes deportistas.
- Identificar los desafíos y limitaciones que enfrentan en sus prácticas cotidianas los clubes de fútbol en Kennedy que desarrollan acciones de integración social en el marco de su Responsabilidad Social.
- Proponer lineamientos sencillos, pero concretos, para el desarrollo de un plan de responsabilidad social en los clubes/escuelas analizados.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El fútbol, como entretenimiento deportivo, es una de las actividades que más mueve los mercados internacionales: comenzando por el marketing, con patrocinios de los grandes de la industria, hasta la puja de los canales por adquirir los derechos de una liga. Desde su creación, en 1863, hasta el día de hoy, la preferencia que tienen los espectadores por el fútbol lo catapultó en la cima como el deporte rey.

No obstante, y como se pretende demostrar en este trabajo de grado, el fútbol tiene otras facetas a las que no se les hace mucho seguimiento: más allá de ser solo actividad física, es un medio eficaz para lograr un cambio social en comunidades que se enlazan con una marginación evidente por los índices de riesgo (como criminalidad, violencia intrafamiliar, embarazos adolescentes, consumo de sustancias psicoactivas, entre otros) que intervienen en el crecimiento social y personal de los niños y jóvenes que allí residen.

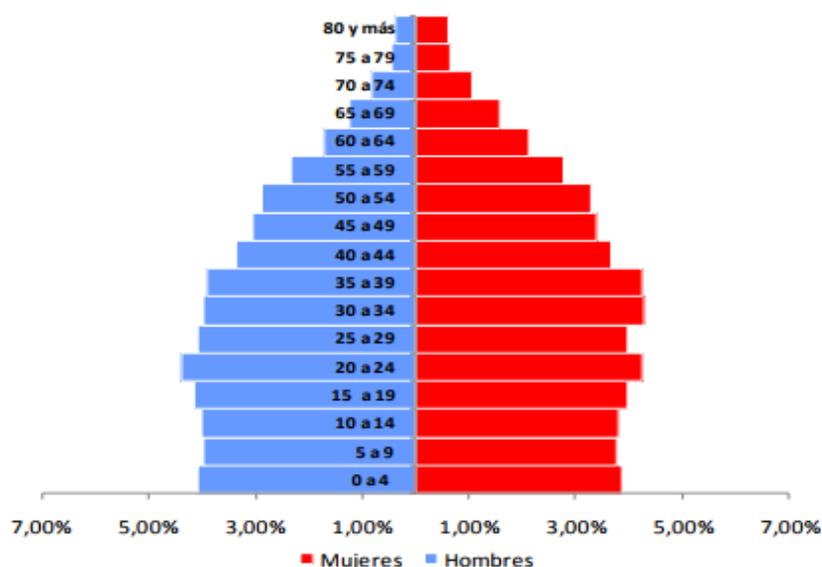
Kennedy, que tiene una extensión aproximada de 3.800 hectáreas, contiene 328 barrios de estratos 1, 2 y 3 en donde, según proyecciones del Instituto Distrital de Cultura Recreación y Deporte (2016), hay más de 1.180.000 personas; de las cuales, hasta el 2016, el 12 % de la población masculina pertenece a niños y jóvenes entre 5 y 20 años.

*Tabla 1 Población Total en Kennedy en 2016*

Localidad	Hombres	Mujeres	Total población	% Mujeres	Población Localidad / Población Bogotá %
Kennedy	578.977	608.338	1.187.315	51%	14,9%
<b>Total Bogotá</b>	<b>3.861.624</b>	<b>4.118.377</b>	<b>7.980.001</b>	<b>52%</b>	

Fuente: Proyecciones DANE 1985-2020

*Gráfica 1 Estructura Poblacional de Kennedy año 2016*



Fuente: Secretaría Distrital de Planeación.

Sin embargo, esta localidad, ubicada al suroccidente de Bogotá, tiene un rechazo constante por ser un sector en donde lastimosamente ese factor de riesgo es alto y frecuente, lo que dificulta el crecimiento social, personal y motivacional de los niños y jóvenes. Por ejemplo, los índices de delincuencia, como lo demuestran los siguientes reportes, son elevados.

El hurto a personas en el 2015, según cifras de la Secretaría Distrital de Seguridad Convivencia y Justicia (2016), superó los 2.000 casos de los cuales 149 fueron homicidios, siendo el género masculino el más afectado. Para el final del 2016 las cifras fueron alarmantes porque los hurtos aumentaron en más del 20%, dejando 154 homicidios.

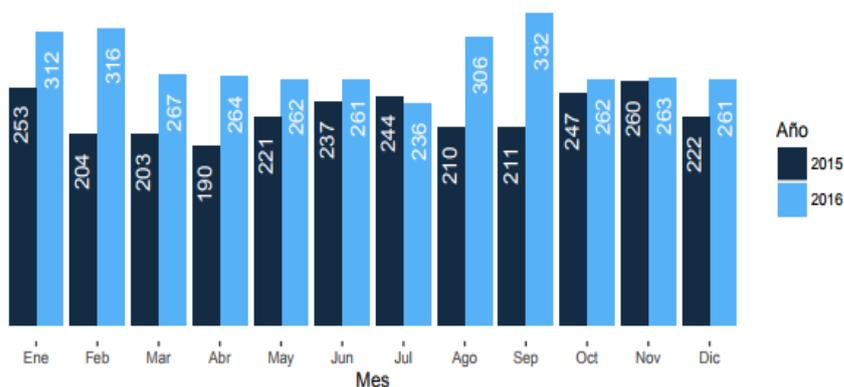
Precisamente, esa localidad fue la más afectada por la participación de menores de edad en distintos delitos. Durante 2016 se registraron 231 capturas de menores entre 14 y 17 años, 28 de ellas en el barrio Patio Bonito. La siguen Rafael Uribe

Uribe, con 208 detenciones; San Cristóbal, con 168, y Engativá, con 161. (El Espectador, 2017, p.1).

*Gráfica 2 Hurto a personas en Kennedy año 2015 y 2016*

Sexo Víctima	Ene-Dic2015	Ene-Dic2016	Diferencia Ene-Dic	Variación % Ene-Dic	Dic 2015	Dic 2016	Diferencia Dic	Variación % Dic
Masculino	1783	2146	363	20.4%	162	165	3	1.9%
Femenino	919	1196	277	30.1%	60	96	36	60%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2702</b>	<b>3342</b>	<b>640</b>	<b>23.7%</b>	<b>222</b>	<b>261</b>	<b>39</b>	<b>17.6%</b>

Comportamiento mensual

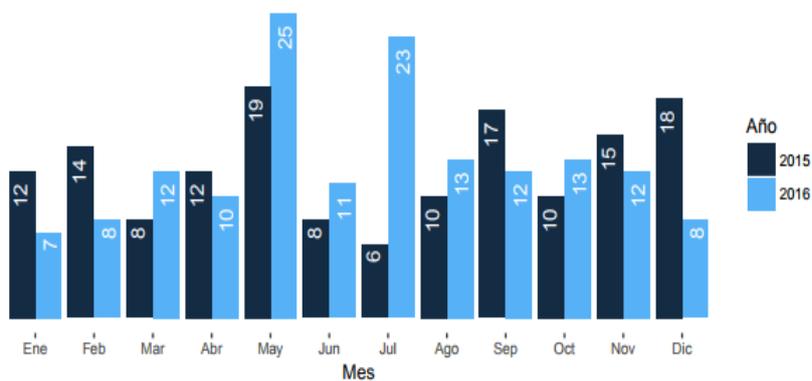


Fuente: Secretaría Distrital de Seguridad. Convivencia y Justicia.

*Gráfica 3 Homicidios en Kennedy año 2015 y 2016*

Sexo Víctima	Ene-Dic2015	Ene-Dic2016	Diferencia Ene-Dic	Variación % Ene-Dic	Dic 2015	Dic 2016	Diferencia Dic	Variación % Dic
Masculino	130	143	13	10%	17	8	-9	-52.9%
Femenino	19	11	-8	-42.1%	1	0	-1	-100%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>149</b>	<b>154</b>	<b>5</b>	<b>3.4%</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>-10</b>	<b>-55.6%</b>

Comportamiento mensual



Fuente: Secretaría Distrital de Seguridad. Convivencia y Justicia.

Asimismo, informes divulgados por la Alcaldía de Bogotá, en cabeza de la secretaría de gobierno y la Policía Metropolitana de Bogotá (citados en un artículo de El Espectador, 2016) revelan que siete localidades de Bogotá (Kennedy, Suba, San Cristóbal, Rafael Uribe Uribe, Bosa, Fontibón y Ciudad Bolívar) concentran el mayor número de casos de delincuencia juvenil reportados al Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SRPA).

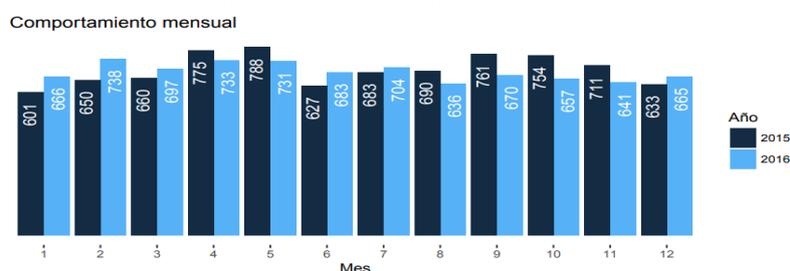
Las estadísticas oficiales revelan que el **hurto** (53%), el **tráfico y porte de estupefacientes** (22%), las **lesiones** personales (8%) y los **delitos sexuales** (6%) son las conductas delictivas más frecuentes en la ciudad, cuyos protagonistas son menores de edad. (El Espectador, 2016, p.1).

En el 2017, también con información del diario El Espectador, hubo más de 4.000 menores detenidos en esta localidad, la mayoría por robos.

Ahora bien, Kennedy no solo es una localidad con altos índices de delincuencia. El consumo de narcóticos, la violencia intrafamiliar y el embarazo adolescente son otras problemáticas que arrojan grandes números y que preocupan en materia de seguridad y salud pública.

Entre el año 2015 y 2016 hubo más de 8.000 casos de consumo de esta sustancia que puede ser perjudicial para la salud. Lo que hace pensar que, según la gráfica, en esta localidad el mercado de drogas ilegales es fuerte.

Gráfica 4 Reporte de Narcóticos en Kennedy año 2015 y 2016



Fuente: Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia.

La Secretaría Distrital de Salud, que se cita en un informe de Bogotá cómo vamos (2015), define que Kennedy, después de Rafael Uribe, es la localidad que más concentró embarazos con 9.952 en mujeres de 10 a 14 y de 15 a 19 años entre el 2012 y 2015.

Tabla 2 Embarazos adolescentes por localidad en 2012-2015

Localidad	10-14 Años	15-19 Años	Total 10 a 19 años	10-14 Años	15-19 Años	Total 10 a 19 años	10-14 Años	15-19 Años	Total 10 a 19 años	10-14 Años	15-19 Años	Total 10 a 19 años
01. Usaquén	19	662	681	10	591	601	23	542	565	17	543	560
02. Chapinero	2	157	159	4	167	171	3	131	134	2	112	114
03. Santa fe	9	399	408	13	355	368	4	261	265	8	267	275
04. San cristóbal	51	1485	1536	28	1421	1449	29	1382	1411	29	1214	1243
05. Usme	33	1530	1563	28	1426	1454	30	1289	1319	28	1239	1267
06. Tunjuelito	12	570	582	9	558	567	12	492	504	10	440	450
07. Bosa	51	2311	2362	43	2227	2270	48	1897	1945	48	1927	1975
08. Kennedy	82	2724	2806	43	2540	2583	57	2323	2380	55	2128	2183
09. Fontibón	17	581	598	16	540	556	9	514	523	8	426	434
10. Engativá	21	1298	1319	18	1243	1261	15	1124	1139	17	1009	1026
11. Suba	47	2095	2142	62	2011	2073	45	1846	1891	28	1700	1728
12. Barrios unidos	6	210	216	3	196	199		172	172	3	135	138
13. Teusaquillo	3	86	89	2	103	105	1	73	74	1	59	60
14. Los mártires	8	253	261	11	199	210	19	227	246	21	192	213
15. Antonio nariño	5	176	181	6	232	238	3	208	211	4	150	154
16. Puente aranda	6	380	386	4	426	430	6	381	387	4	301	305
17. La candelaria	1	72	73	7	64	71	1	69	70	2	53	55
18. Rafael uribe uribe	26	1241	1267	32	1213	1245	23	1121	1144	23	1034	1057
19. Ciudad bolívar	82	2847	2929	85	2554	2639	85	2573	2658	55	2289	2344
20. Sumapaz		8	8	1	13	14	1	8	9	0	2	2
Sin dato de localidad	1	13	14	2	12	14	1	53	54	1	88	89
<b>Total bogotá</b>	<b>482</b>	<b>19098</b>	<b>19580</b>	<b>427</b>	<b>18091</b>	<b>18518</b>	<b>415</b>	<b>16686</b>	<b>17101</b>	<b>364</b>	<b>15308</b>	<b>15672</b>

Activar

Fuente: Secretaría Distrital de Salud, 2016.

Además, en cuanto a violencia intrafamiliar que básicamente “comprende todos aquellos actos violentos, desde el empleo de la fuerza física, hasta el hostigamiento, acoso o la intimidación, que se producen en el seno de un hogar y que perpetra, por lo menos, un miembro de la familia contra algún otro familiar” (Bogotá cómo vamos, 2015, p. 83), las cifras también son alarmantes: Kennedy fue la localidad que más se vio afectada en esta problemática con 2.677 casos en el 2015.

Tabla 3 Casos de violencia intrafamiliar por localidad en 2015

Localidad	N° de casos
Usaquén	510
Chapinero	203
Santa Fe	293
San Cristóbal	1.464
Usme	1.149
Tunjuelito	470
Bosa	1.841
Kennedy	2.677
Fontibón	587
Engativá	1.565
Suba	1.416
Barrios Unidos	438
Teusaquillo	141
Los Mártires	367
Antonio Nariño	201
Puente Aranda	467
La Candelaria	83
Rafael Uribe Uribe	1.058
Ciudad Bolívar	2.080
Sumapaz	N.D.
Sin dirección exacta	806
Total Bogotá	17.816

Fuente: Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses – INMLCF

Ahora bien, frente a estas problemáticas el deporte contribuye, a través de su práctica, en la formación de hábitos o modalidades que ayudan al crecimiento social y personal de jóvenes y niños.

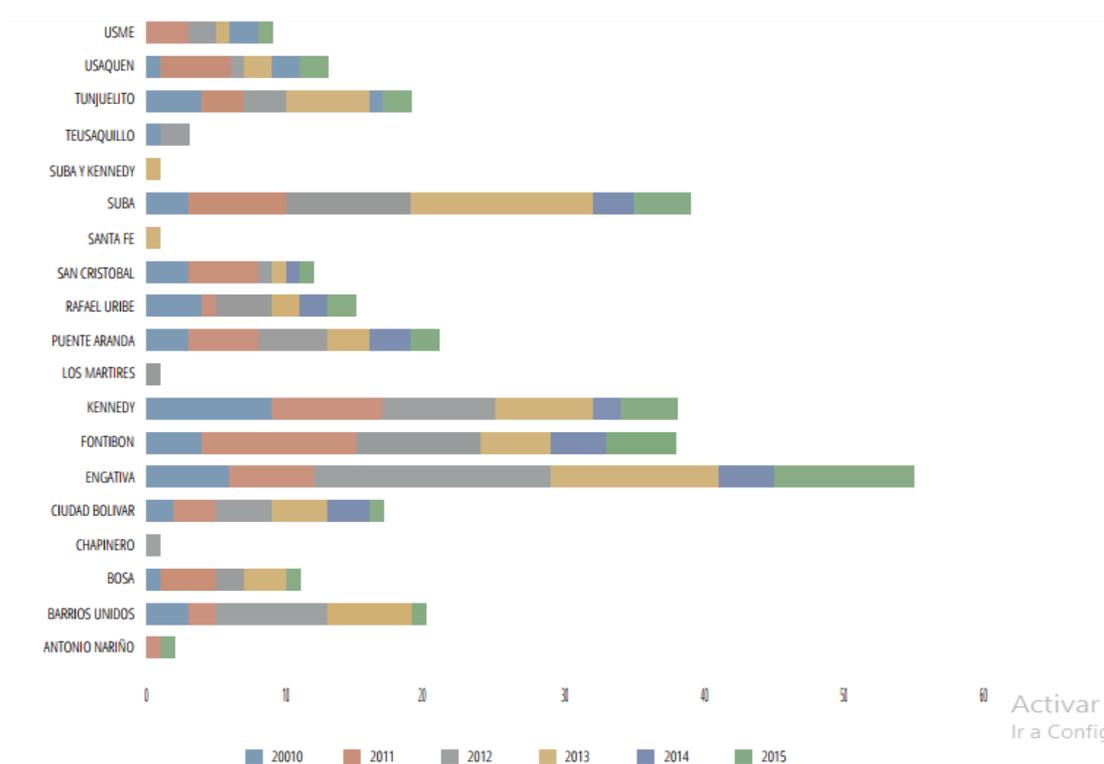
La incidencia de las escuelas deportivas, como lo son las de fútbol, tienen una importancia fundamental para el crecimiento de las personas que allí acuden porque, además de ser espacios claves para la sana competencia, adoptan comportamientos para inculcar el respeto, la disciplina, la honestidad, la recreación, entre otros valores que contrarrestan los malos hábitos que en la calle residen.

En estos lugares, así como pasa en las instituciones educativas, hay profesores que se encargan de que los niños, jóvenes o adultos adquieran estos conocimientos que se transmiten por medio de la experiencia y el profesionalismo para fomentar, además de un desarrollo deportivo, un crecimiento personal que elimine los actos y las prácticas delictivas de las que tanto se hablan en estos sectores.

La Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (2015) afirma que:

Bogotá cuenta con las Escuelas Deportivas para que la población pueda disfrutar de programas educativos extraescolares implementados como estrategia para la enseñanza del deporte en la población infantil y juvenil buscando su desarrollo motor, cognitivo, psicológico y social a través de la práctica regular del deporte. Estas estructuras pedagógicas pueden ser de carácter particular y/o institucional. Las Institucionales cumplen funciones relacionadas con el fomento, construcción y sostenimiento de programas de formación deportiva. (p. 3).

Gráfica 5 Número de Escuelas Deportivas Localidad en Bogotá 2007-2015



Fuente: Fuente: SCR D - Estudio Yanhaas 2014. Cálculos SASPL.

Sin embargo, según esta misma entidad, entre los años 2013 y 2015 las prácticas deportivas en Kennedy cayeron 10 puntos otorgándole el primer lugar de las localidades que menos deporte hacen, a pesar de ser una de las localidades que más escuelas deportivas tiene (38) y de que en esos años el Fondo de Desarrollo Local (FDL) invirtió más de 20.000 millones de pesos en Cultura, Recreación y Deporte.

Tabla 4 Prácticas deportivas en Kennedy año 2011-2015

Prácticas deportivas	2011	2013	2015
Bogotá	34%	36%	34%
Localidad Menor	23%	28%	26%
Localidad Mayor	48%	44%	44%
Kennedy	35%	35%	26%

Fuente: EBC (2011-2015)

*Tabla 5 Participación del sector cultura, recreación y deporte en Kennedy durante los años 2008- 2016*

Inversión	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total Inversión Directa	46.371	54.197	44.229	44.951	47.990	55.023	64.603	99.572	79.744
Inversión Cultura, Recreación y Deporte	4.223	5.529	5.446	5.387	5.247	4.982	4.266	7.229	7.193
Participación sobre el total de la inversión directa	9,1%	10,2%	12,3%	12,0%	10,9%	9,1%	6,6%	7,3%	9,0%

Fuente: SHD-PREDIS; Cálculos SCRD-DDPE-SASPL

Por lo tanto, en esta localidad el factor de riesgo es muy elevado y alarmante, lo que provoca, según las cifras expuestas anteriormente, que Kennedy esté situado en un conflicto social que impide en gran porcentaje el libre desarrollo social y personal de sus habitantes. Asimismo, el bienestar social se ve afectado por la falta de interés y de motivación de la población hacia las prácticas deportivas que fomentan un cambio social a través de la sana competencia y la enseñanza educativa.

#### **4. ESTADO DEL ARTE**

El presente estado del arte se realizó con base en la elaboración de 60 fichas RAE las cuales se distribuyeron en 40 trabajos de grado y posgrado, 10 investigaciones académicas, 5 estudios de casos y 5 artículos de revistas digitales sobre aspectos concretos que abarcan la Responsabilidad Social Empresarial como gestora de cambio social en países como España, Argentina, Chile y Colombia en donde la actividad deportiva fomenta y contribuye a solucionar o mejorar problemas sociales y cívicos en ciudades, barrios y comunidades mediante su práctica.

Para delimitar más el tema, y poderse acercar más al objetivo principal que busca analizar las acciones organizacionales de integración social que cuatro escuelas y/o clubes de fútbol de la localidad de Kennedy (Bogotá D.C) desarrollaron durante los años 2015, 2016 y 2017 en el marco de sus procesos de Responsabilidad Social Empresarial, en la información encontrada se identificaron tres abordajes que profundizan, desde cada aspecto, temas concretos.

##### **4.1 Sobre la Responsabilidad Social Empresarial**

Teniendo en cuenta que la responsabilidad social empresarial es concebida en estos tiempos como una práctica activa y voluntaria que propone el mejoramiento social, económico y ambiental en los trabajos encontrados, que abordan distintas definiciones, se mira así:

La responsabilidad social de las empresas, vale la pena resaltar, además de una ventaja competitiva, es un concepto voluntario que adoptan las empresas en sus políticas corporativas de acuerdo a los intereses de los países y las comunidades. Por ejemplo Matallana (2015), cita textualmente la definición de El Libro Verde de la Comunidad Económica Europea en donde expone que la responsabilidad social de las empresas es,

esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio.

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (como se citó en Matallana, 2015), define la RSE como un concepto de gestión según el cual las empresas integran cuestiones sociales y medioambientales en sus actividades de negocio y las interacciones con sus clientes, de modo que una empresa alcanza un equilibrio entre los imperativos económicos, medioambientales y sociales a la vez que aborda las expectativas de los accionistas e interesados.

El GRI (Global Reporting Initiative), que es una organización creada en 1997 por la convocatoria de la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA), (como se citó en Fenalco S.A.S) propone desarrollar un informe de sostenibilidad que incluya los siguientes indicadores de desempeño: medio ambiente, Derechos Humanos, sociedad, responsabilidad del Producto y factores económicos.

El pacto global de las Naciones Unidas (1999), que no puede faltar en la mayoría de trabajos de grados consultados, hace algo parecido al GRI porque enfoca la RSE desde cuatro ejes fundamentales: Derechos Humanos, Condiciones Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción.

Otra de las definiciones que más citan los trabajos de grado en cuanto a Responsabilidad Social Empresarial es con base en La Comisión Europea. Abisambra y Rendón (s, f.) argumentan que el concepto de RSE se define como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores.

Zapata y Torres (2010), por su parte, aportan otra definición distinta y es la de Chris Marsden, de Chair Amnesty Internacional Business Group donde indica que la Responsabilidad Social Corporativa gira en torno a conductas esenciales, de las empresas y la responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las cuales opera.

Una definición más enfocada a la visión del concepto desde el lado de la sociedad, está la propuesta por la red BSR, Business for Social Responsibility en la cual la RSE se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa. (Zapata y Torres, 2010).

Ahora bien, en Colombia, aunque no hay un ley o un estatuto claro que defina si las propuestas que desarrollan las empresas pertenecen a la RSE, dos de las organizaciones que abordan la RSE desde el punto social y ambiental son El Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible- CECODES y el Centro Colombiano de Responsabilidad Social (CCRE).

Matallana (2015) asegura que el CECODES ve al Desarrollo Sostenible como opción para lograr una mayor rentabilidad, mejorar la calidad de vida de las personas y utilizar racionalmente los recursos naturales.

Asimismo, según este mismo autor, el CCRE sostiene que la RSE es la forma de gestionar una organización mediante la interacción y relación armónica con sus diferentes grupos de interés dando respuesta a sus expectativas financieras, sociales y ambientales de manera que se contribuya al desarrollo sostenible y a la creación de valor en todo el sistema.

Sin embargo, los estudios hechos en materia de RSE en Colombia concluyen que la mayoría de organizaciones no priorizan en sus políticas corporativas la responsabilidad social empresarial porque consideran que es un tema irrelevante.

Hernández (2016) afirma que el concepto de Responsabilidad Social Empresarial se empezó a conocer en Colombia a mediados de los años 50 del siglo pasado y su implementación se da alrededor de los años 70 del mismo siglo.

En Colombia, muchas empresas no priorizan en sus políticas de responsabilidad empresarial, ya que consideran que estas políticas incrementan sus gastos y no generan utilidades netas, mientras que las empresas que fomentan y ponen en práctica estas políticas muchas veces solo lo hacen por cumplir con obligaciones legales y fiscales, lo cual no es RSE, sin pensar realmente en el impacto positivo y el desarrollo que pueden generar las políticas de Responsabilidad Social Empresarial en la sociedad. (Hernández, 2016, p. 50).

Por lo tanto, Guédez (2002), (citado en Hernández, 2016) especifica que las empresas tienen la responsabilidad de cooperar en la solución de problemas que le atañen como miembro de la comunidad donde operan, pues no hay manera de abstraerse del espacio y el tiempo donde se insertan. Por eso, bajo este argumento, en Colombia los problemas sociales como la pobreza, la inseguridad, la salud y el conflicto deberían ser abordados desde todos los puntos de vista empresariales y no, como pasa hoy en día, como iniciativas voluntarias.

#### **4.2 Experiencias de Responsabilidad Social Empresarial en organizaciones deportivas.**

En el ámbito deportivo cada vez es más frecuente que los clubes u organizaciones, sean de fútbol o de otras especialidades, implementen cambios en sus políticas que buscan,

además de una rentabilidad económica, ser socialmente responsables. Alrededor del mundo es evidente que los clubes deportivos le apuestan a las acciones responsables por medio de actividades, programas o proyectos para contribuir a un desarrollo personal y social en las comunidades.

La Federation Internationale de Football Association (FIFA) (citada en Conmebol, 2014), y que es una de las organizaciones deportivas más importantes y poderosas en todo el mundo, realizó cambios importantes con la aprobación del Reglamento General para los Programas de Desarrollo en 2013 en donde invirtió diariamente más de 500.000 dólares en proyectos de desarrollo futbolístico y de responsabilidad social corporativa.

Entre las distintas comisiones permanentes de este órgano rector del fútbol está la Comisión de Deportividad y Responsabilidad Social que se encarga, según su propia definición, de los asuntos relacionados con la deportividad en el fútbol mundial, monitorea la adherencia al espíritu deportivo, además de apoyar y supervisar la conducta de toda persona relacionada con el fútbol.

La elección de la sede de la Copa del Mundo, bajo el prisma de esa responsabilidad social empresarial, demanda una serie de requisitos, paradigmáticos de esa imagen que traslada la FIFA a la opinión pública, en relación, por ejemplo, a la construcción de edificios verdes, la gestión de residuos, y el fortalecimiento y arraigo de beneficios económicos a la población local, entre otros. Y todo ello, bajo la Memoria GRI (Global Reporting Initiative). (López, 2015, p. 1).

Ahora bien, FIFA.com, en su página web, resalta los siguientes logros en cuanto a responsabilidad social:

- Primero, en 2005, el Congreso de la FIFA decidió dar una nueva dimensión a la misión del organismo rector del fútbol mundial, "construir un futuro mejor". En

esta óptica, se propone contribuir masivamente a la realización de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU, decidiendo asignar al menos un 0,7% del total de sus ingresos a sus iniciativas de responsabilidad social.

- Segundo, se crea el movimiento Footballfor Hope, clave de la alianza estratégica entre la FIFA y Street football world (una organización sin ánimo de lucro que reúne a los actores del desarrollo a través del fútbol de todo el planeta), con el fin de contribuir al desarrollo social por medio del fútbol.
- Y tercero, la lucha contra el racismo continúa gracias a la sistematización de las jornadas contra el racismo en torneos de la FIFA, y también mediante un incremento de las sanciones disciplinarias.

Rego (2012), además de lo anterior, sostiene que la FIFA ha realizado varias inversiones importantes en materia de responsabilidad social como, por ejemplo, más del 40% de su capital para apoyar los equipos de base, el trabajo de desarrollo y asociaciones de ayuda a organizaciones.

El enfoque de la UEFA, que es otra de las organizaciones deportivas más importantes a nivel mundial, se relaciona con el de la FIFA porque está diseñado para crear y mantener beneficios de la sociedad a largo plazo.

Sus directivas de Responsabilidad Social están basadas en una estrategia a cinco años con una selección de las asociaciones que se esfuerzan por la lucha contra la discriminación y en pro de la diversidad, la integración social y la reconciliación, la vida activa y sana, el acceso del fútbol para todo el mundo, así como la financiación de una serie fundaciones y programas benéficos. (UEFA.com)

Algunos socios de la UEFA, que le aportan, desde cada perspectiva, con sus programas de RSE son los siguientes: **Red FARE**, organización que lidera la lucha contra el racismo

y la discriminación en el fútbol. **Cross Cultures Open FunFootballSchools**. Organización que usa el fútbol como un equipo base, con un programa que enseña a los niños el entendimiento entre culturas, la cooperación y la aceptación. **Fundación Mundial del Corazón (WorldHeartFederation)**, educa sobre la alimentación sana y el ejercicio para prevenir la obesidad infantil y las enfermedades cardiovasculares. **Fútbol para Todos (FootballforAll)** diseñada para incrementar las oportunidades en el fútbol para los jugadores con discapacidad y **FootballFirst: UEFA WeCare** que da apoyo a fundaciones específicas y a proyectos benéficos relacionados con miembros de la familia del fútbol europeo.

Martínez y Fernández (2015) en su texto investigativo argumentan, con base en lo dicho anteriormente, que La Unión Europea ha trasladado a los órganos rectores del fútbol la preocupación por el cariz socioeconómico que ha alcanzado.

Estos tratados han creado normas o políticas como el Fair Play (juego limpio) financiero de la UEFA que busca tener mayor control y transparencia en las finanzas de los clubes. (Martínez y Fernández, 2015, p. 40).

Además esta organización, según Martínez y Fernández (2015), desarrolla programas de responsabilidad social corporativa, sobre todo en su perspectiva de acción social donde aborda aspectos de ética, de acción social y de respeto a los Derechos Humanos (promoción del fútbol base; integración de minorías y discapacitados; lucha contra la xenofobia; medio ambiente; participación de la mujer a nivel deportivo e institucional.

Finalmente, Rego (2012) demuestra que la liga Nacional de Fútbol Americano (NFL) y la Asociación Nacional de Baloncesto (NBA) involucran, en sus ligas deportivas, iniciativas humanitarias y educativas. El comisionado David Stern, que cita en su trabajo

André Rego, dice que la NBA tiene dos misiones: la primera ser una liga de éxito y la segunda usar su fuerza para la Responsabilidad Social.

Por lo tanto, en esta categoría los trabajos consultados que le apuestan a la RSE en el deporte enfocan, principalmente, el compromiso de la responsabilidad social empresarial con el crecimiento individual y social de las personas, pero al mismo tiempo el compromiso que tienen estos programas como medio eficaz para lograr una buena imagen de la organización.

#### **4.3 Sobre Responsabilidad Social Empresarial en clubes de fútbol**

A nivel internacional existen clubes como Real Madrid y Barcelona que entienden y aplican perfectamente la Responsabilidad Social Empresarial. Estos dos clubes españoles concuerdan en que la RSE, además de relacionarse con la imagen corporativa, contribuye al desarrollo social, personal y medioambiental.

Por ejemplo, según Cortés y Osorio (2012), el F.C Barcelona ha hecho múltiples acuerdos solidarios y alianzas con organizaciones dedicadas al mejoramiento de la calidad de vida de las personas o a combatir enfermedades. Las alianzas que ha tenido con Unicef, Malaria No More, AYSO (American Youth Soccer Organization) y Qatar Fundación le han dado reconocimiento a nivel internacional por su apoyo a causas sociales y, además, las han sabido manejar muy bien como estrategias corporativas a tal punto de generarles ingresos de millones de euros por temporada.

Asimismo, Canyelles (2009) demuestra que una de las buenas prácticas de RSE más interesantes del Fútbol Club Barcelona es la Masía; proyecto que consiste en la residencia de los jóvenes de las categorías inferiores del club, por la que han pasado más de 400 jugadores con el sueño de convertirse algún día en deportistas de élite.

El objetivo no ha sido sólo formarlos deportivamente sino también en el espíritu y los valores, hasta el punto que el joven que no tuviera los valores del esfuerzo o el trabajo en equipo no tiene continuidad. Por el contrario, los que cumplen los requisitos, si su familia se encuentra lejos, se busca la manera de poderla acercar, facilitando el acomodamiento y la búsqueda de trabajo para una plena integración del entorno familiar en el país. El caso de Leo Messi es uno de los más conocidos, sin duda. (Canyelles, 2009).

Cabe resaltar que el Real Madrid C.F, además, se compromete en la ayuda a los más necesitados y a los proyectos comunitarios en los que sus valores y su experiencia en la práctica deportiva puedan ser útiles formando nuevas generaciones de gestores del deporte que contribuyan al desarrollo de la salud, el ocio y la economía en sus comunidades. (Informe de RSC, 2014)

En Sudamérica, más exactamente en Argentina, el fútbol no es simplemente actividad física. Responder por los problemas sociales y personales que llegan a deteriorar una comunidad es una de las cosas por las que trabajan.

Boca Juniors y RiverPlate trabajan en políticas de R.S.E dirigidas a los niños y jóvenes de las diferentes localidades de la capital Argentina. Lo rescatable es que esas actividades tienen espacio en programas televisivos de canales como Fox Sports y Espn Deportes los cuales hablan acerca de las menores y los sectores más vulnerables de Buenos Aires, todo como acciones de Responsabilidad Social Empresarial realizadas por las instituciones. (Neira y Osorio, 2012)

En Colombia, por ejemplo, Atlético Nacional intenta ser socialmente responsable con torneos como “La copa Atlético Nacional con la comunidad”, que es un proyecto, según lo definen en su página [atlnacional.com](http://atlnacional.com), que promueve actividades sociales, culturales,

educativas y formativas por medio del fútbol como herramienta de enseñanza, transformación y aprendizaje, fortaleciendo procesos formativos en niños y jóvenes vulnerables de escasos recursos residentes en las diferentes comunas de la ciudad de Medellín y algunos municipios del departamento de Antioquia en donde se complementa la formación humana con talleres de nutrición el énfasis en el juego limpio y los valores deportivos.

Once Caldas de Manizales, de igual manera, es uno de los pocos equipos de Colombia que manejan en sus políticas empresariales la RSE. Este club de fútbol propone el deporte como una herramienta eficaz de RSE porque sirve como instrumento de inclusión social, como mecanismo generador de derechos fundamentales de salud y educación, fomenta los valores individuales y sociales y, entre otras cosas más, crea nuevas oportunidades laborales y de inserción social para la juventud

No obstante, a comparación de Europa y países sudamericanos como Argentina, en Colombia hay una carencia de estudios y actividades explícitas en cuanto a prácticas de responsabilidad empresarial. Los clubes deportivos colombianos no tienen obligatoriedad legal dentro del marco jurídico colombiano ni por la misma Federación Colombiana de Fútbol, en desarrollar estas prácticas en pro de las sociedades. (Neira y Osorio, 2012)

Así pues, las actividades que algunos clubes de fútbol realizan con las comunidades no tienen soportes sobre si estas acciones estén relacionadas al tema de R.S.E. Simplemente se les conoce como programas de gestión empresarial dirigidas a una comunidad en búsqueda de una utilidad económica.

## CONCLUSIÓN PRELIMINAR

Entre todo este trabajo de recolección de fuentes los trabajos de grado en la academia han derivado sobre la responsabilidad social empresarial desde diferentes perspectivas que aporta a las organizaciones en la constante preocupación por lo social, económico y ambiental.

Estas perspectivas emanan de lo siguiente: responsabilidad social como ventaja y estrategia competitiva en donde la empresa busca distintas maneras o formas por tener una estrategia diferenciadora en sus productos o servicios mediante acciones responsables que influyen en las decisiones de los consumidores.

Desde la inclusión laboral, especialmente de personas en condición de discapacidad, que les permita llevar una vida productiva de reconocimiento personal y social que es uno de los fundamentos de la responsabilidad social.

Y como mediadora en conflictos sociales en donde las organizaciones desarrollan, con miras a un aumento de productividad, acciones de impacto social mediante ejecuciones de procesos que garanticen la inserción de actores del conflicto (como víctimas e insurgentes) para generar bienestar y asegurarles una mejor calidad de vida.

Sin embargo, y teniendo en cuenta lo anterior, es evidente la carencia de trabajos que aborden la integración social como medio de responsabilidad social en escuelas deportivas, escenario en el cual se inscribe este trabajo de grado y sobre el cual se quiere trabajar.

Por esa razón, identificar las acciones de integración social desde el marco de la responsabilidad social empresarial, que es lo que se pretende abordar en este trabajo de grado, es una tarea compleja, pero al mismo tiempo se convierte en una gran expectativa

para relacionar lo que pretenden hacer las organizaciones a nivel mundial con miras en la integración social.

Vale la pena resaltar que la presente investigación se concentrará solamente en la dimensión social de la responsabilidad social, no en la económica o la ambiental porque se analizará en sectores de Kennedy con alto índice de riesgo y por ende vulnerabilidad.

## **5. MARCO TEÓRICO**

### **5.1. Marco Histórico**

#### **5.1.1 Orígenes de la Responsabilidad Social Empresarial**

Para definir el origen de la responsabilidad social empresarial múltiples autores concuerdan en devolvernos al siglo XX partiendo desde la década del veinte en donde las acciones o prácticas de responsabilidad social se relacionaban con temas filantrópicos, y la década del cincuenta que es donde se gesta el recorrido histórico de la RSE en Europa y Norte América, hasta llegar al año 2000 que es en donde muchas organizaciones, hasta el día de hoy, siguen los modelos que en ese entonces se plantearon.

Lozano y Soler (2000), citados en Crespo (2010), plantean que en los años veinte se produjeron los primeros avances en la construcción de la idea de RSE como práctica organizacional, y lo relacionan con la problemática social que se estaba viviendo a partir del modelo liberal o de libre mercado de la época.

Como una medida para solucionar este problema surgen las llamadas prácticas filantrópicas y voluntariado por parte de un grupo de personas, sobre todo de la nobleza y la burguesía (sector comercial, industrial y financiero). De esta forma, desde la década de los años veinte el concepto de RSE, da inicio a la construcción de la idea de RSE. (Crespo, 2010, p. 122.)

Además, Cortina (2010) también sostiene que el concepto de Responsabilidad Social nace en los años veinte con la idea de que las empresas siempre gestionan de alguna manera recursos sociales y toda organización que gestiona recursos sociales tiene que devolver algo a la sociedad por ellos.

Aparece entonces ese concepto de responsabilidad social que se vuelve a fortalecer en los años cincuenta, sobre todo cuando las grandes empresas norteamericanas demuestran que tienen un enorme poder en la vida social y aparece también la idea de que, a mayor poder, mayor responsabilidad. (Cortina, 2010, p. 51)

No obstante, autores como Carroll (1999), reforzando el pensamiento de Cortina, sostienen que en la década del 50 aparece, en Estados Unidos, el término de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que trabajaba, en ese entonces, bajo el concepto de que la empresa tenía diferentes tipos de capital para producir productos y servicios.

Ahora bien, este concepto o idea surge, en gran parte, a raíz de las consecuencias de la Segunda Guerra Mundial que dejaron muchas secuelas en los países afectados, por eso fue necesario crear una estrategia que promoviera el desarrollo social, industrial, ambiental y comercial de los países más afectados en este conflicto. (Franco, 2014).

A partir de ese momento empezó a crecer la participación de las organizaciones que buscaban contrarrestar las problemáticas sociales de las comunidades.

En esta primera mitad del siglo XX surge espontáneamente la participación voluntaria por parte de las organizaciones en la comunidad, y por ello éstas comienzan a aceptar la existencia de la responsabilidad de participar en el bienestar de la sociedad, a partir de la realización de actividades filantrópicas puntuales (Correa, 2007).

Ya en la década de los 60, según la argumentación de varios autores, la responsabilidad social tiene la obligación de poner en práctica el deber ético de las organizaciones para beneficiar a la sociedad.

Las empresas creen riqueza o no, en el uso o no de un factor productivo, por lo tanto deben ser responsables de ello, por consiguiente deben ir más allá de la generación de trabajo, riqueza para los dueños del recurso financiero, deben velar por el bienestar de la comunidad donde se encuentra enclavada.( Rojas y Olaya, 1999, p. 2).

Asimismo, comienza a desarrollarse una reflexión académica sobre las obligaciones de la empresa hacia los distintos grupos de interés y ese inicia el estudio de la posible vinculación existente entre desarrollo humano a través de la RSC y crecimiento económico.

Es en esta década cuando es acuñado por primera vez el término Stakeholder, núcleo central de las teorías presentadas en un memorándum interno en el Instituto de Investigación de Standford en 1963 desarrollándose desde entonces múltiples modelos basados en este nuevo concepto. (Dueñas, 2015)

A partir de ese momento, la responsabilidad social se convierte en un medio eficaz para las preocupaciones sociales, culturales y ambientales, sin dejar a un lado la imagen corporativa.

Dueñas (2015) asegura, además, que en los años 70 las distintas revoluciones sociales acaecidas a finales de los 60, fruto del descontento y la frustración social, van construyendo de forma progresiva un marcado sentimiento “antibusiness”, cuyo resultado es un cambio en la política de acción social de los empresarios, que buscan ir más allá de la simple filantropía.

Desde la “Conferencia Mundial sobre el Medio Ambiente”, celebrada en Estocolmo en 1972, a partir de la cual la crisis ambiental ocupa un lugar preponderante a nivel internacional, destaca la necesidad de incorporar un

conjunto de medidas preventivas y correctivas sobre los impactos ambientales de las practicas productivas y de consumo, lo que conlleva a establecer nuevos criterios y normas para la actividad industrial así como incorporar en sus estructuras y funciones, dependencias oficiales encargadas de la dimensión ambiental y social en sus procesos de planeación de desarrollo, (Cardona, 2016).

En la década de los 80 autores como Drucker (1984), citados en Crespo (2009), definen que la RSE es una inversión, más que un gasto, para las organizaciones porque le otorgan la oportunidad de convertir un problema social en una oportunidad económica, en aspectos como la generación de ganancias, la capacidad productiva, las competencias humanas, etc.

En este orden de ideas, en América Latina el tema ético de las empresas en su papel frente a la sociedad comienza desde hace muy poco; desde 1980 al tiempo actual el término de Responsabilidad Social Empresarial RSE madura el sentido de salvaguarda de la cultura, el respeto por las minorías y la integridad humana, se le atribuye a la corporación una tarea frente a lo social, cultural y ambiental, advirtiendo el impacto en las organizaciones y su compromiso con el equilibrio social. (Yepes, 2007)

A partir del año 1999 uno de los orígenes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) devino de manera objetiva de la iniciativa del Pacto Global (Global Compact) entre las Naciones Unidas y el mundo del libre mercado que propuso el Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, en el Foro Económico Mundial, celebrado en Davos, Suiza, el 31 de enero de ese año.

La perspectiva teleológica del Pacto Global es promover el diálogo social para la constitución de una ciudadanía corporativa global, que posibilite conciliar

intereses de empresas, con demandas y valores de la sociedad civil, los proyectos de la ONU, sindicatos y Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), sobre la base de 10 principios que transversalizan el conjunto de actividades que materializan las empresas y que están relacionados con los valores fundamentales en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la corrupción. (Rojas y Olaya, 1999, p. 3).

## **5.2 Marco conceptual**

### **5.2.1 Definición conceptual de Responsabilidad Social Empresarial**

Encontrar una definición conceptual de responsabilidad social empresarial es una tarea compleja por la diversidad de teorías analistas que se desarrollan a nivel mundial; sin embargo, hoy en día, más que nada, la complejidad se da por la naturaleza constitutiva del concepto.

La definición de responsabilidad social empresarial, desde su creación, tuvo una polarización fuerte basada en una visión Liberal (solo existe una RSE que permita el uso eficiente de los recursos la empresa) y una Social (la organización va más allá de producir productos y servicios porque se relaciona con diversos grupos e instituciones sociales) de donde se desprenden cuatro enfoques intermedios que permiten analizar el concepto integral de la RSE. (Oliva, Molina, Ramos y Urbina s.f.)

Milton Friedman (1970), quien fue uno de los autores que más defendió la posición liberal de la RSE, bajo las décadas del 70 y 80 define que las empresas no solo deben limitarse a los aspectos éticos y legales. Este economista estadounidense sostuvo mucho que la única responsabilidad de la empresa es la de obtener el máximo beneficio para sus accionistas, porque con generar empleo y ofrecer servicios ya estaba siendo responsable.

Bour (2012) traduce en español un fragmento del libro de Friedman titulado *Capitalism and Freedom* en donde define que “en esta sociedad, las empresas tienen una única responsabilidad social – emplear sus recursos y emprender actividades con el fin de aumentar sus beneficios, siempre que se desempeñen dentro de las reglas del juego, es decir, emprendan sus actividades en competencia abierta y libre sin engaños ni fraudes” (Pág. 9).

Ahora bien, Oliva et al (s.f.) define que el “Enfoque de los Stakeholders”, propuesto por Freeman (1984), es el primero que surge entre estas dos visiones polares y explica que las responsabilidades de la empresa no sólo se limitan a los accionistas, sino que involucra un grupo más amplio denominado “stakeholders”, en el cual se encuentran todos aquellos que impactan en las actividades de la empresa, tales como socios y accionistas, dos y sindicatos, clientes y consumidores, gobierno y entes reguladores, sociedad, líderes de opinión, grupos de interés público, asociaciones comerciales, competidores y proveedores, y en general todos los que permiten el logro de los objetivos de las corporaciones.

Por otro lado, Aram (s.f.) , Arlow y Gannon (s.f.) , y Mescon y Tilson (s.f.) , (citados en Oliva et al) desarrollan el “Enfoque Iluminado del SelfInterest”, a través del cual plantean a la RSE como una estrategia que ayuda a alcanzar el éxito o la maximización de beneficios, al promover una respuesta positiva por parte de la sociedad a cambio de tales prácticas, para lo cual se hace necesario dar a conocer a la sociedad el comportamiento corporativo responsable de las empresas, siendo relevante considerar qué, cómo y a quién comunicar, buscando así una comunicación efectiva en que la credibilidad y transparencia resultan básicas, así como también una adecuada estrategia comunicacional para cada stakeholder.

Porter y Kramer (citados en Vinsennau y Simonetta, 2016) quienes tienen cercanía a la visión liberal, argumentan que el concepto de responsabilidad empresarial atenta contra el propio sistema capitalista. En tal sentido, propusieron renombrar el concepto de “Responsabilidad Social” y cambiarlo por el de “Valor Compartido”.

Los argumentos de la redefinición la atribuyeron al ascenso de los modelos administrativos que basados en la responsabilidad social provocaban, según lo entendieron Porter y Kramer, serias distorsiones a la propia eficiencia de la empresa y del sistema impidiendo, paradójicamente, obtener mejores resultados sociales a través del capitalismo. Para Porter, el valor compartido parecería estar más cerca de la ventaja competitiva que de las necesidades sociales. (Vinsennau y Simonetta, 2016, p. 109).

Ya en la visión social Carroll (1991) (citado en Balaguer, Fernández y Muñoz, 2007) quien es uno de los autores más fuertes de esta postura, hace una definición conceptual, que tiempo después se llamaría “Pirámide de Carroll”, en donde expone que existen cuatro tipos de responsabilidades sociales en las empresas y cada una se sostiene en un modelo de pirámide. Estas cuatro definiciones son:

1. Responsabilidades Filantrópicas: Entendidas como las acciones que realiza la empresa en las cuales involucra actividades sociales y de bienestar para la comunidad con las que buscan promover voluntariamente la idea de una población con mejor calidad de vida y mayores beneficios.

2. Responsabilidades Éticas: Reconocidas como una obligación que adquiere la empresa no por cumplimiento de la ley, sino como reflejo de las actividades que la sociedad espera de la organización y de sus miembros de hacer las cosas correctamente y razonablemente,

de una manera justa tratando de evitar o reducir el daño a los stakeholders del negocio y respetando las decisiones y opiniones de la sociedad.

3. Responsabilidades Legales: Concebidas como el cumplimiento de las leyes y normas que se plantean por los gobiernos e instituciones reguladoras que operan en el sector en el que está involucrada la empresa, acompañado de los pagos oportunos de las responsabilidades tributarias.

4. Responsabilidades Económicas: Estas se plantean como la base de la pirámide y se conocen como el intercambio entre bienes y servicios a cambio de una ganancia económica por suplir de estos a los consumidores.

*Figura 1 Pirámide de Carroll*



*Fuente: adaptación del modelo de Carroll (1991)*

Carroll (1991) señala, además, que el actuar de las empresas se enmarca dentro de cuatro categorías progresivas de RSE relativas a lo económico, legal, ético y discrecional, considerando que un desempeño eficiente y regido por los marcos legales y valóricos existentes, conducirán a la generación de riqueza y con ello al desarrollo del país, lo que

da lugar, en una orientación superior, a acciones filantrópicas en pos de ayuda de la sociedad.

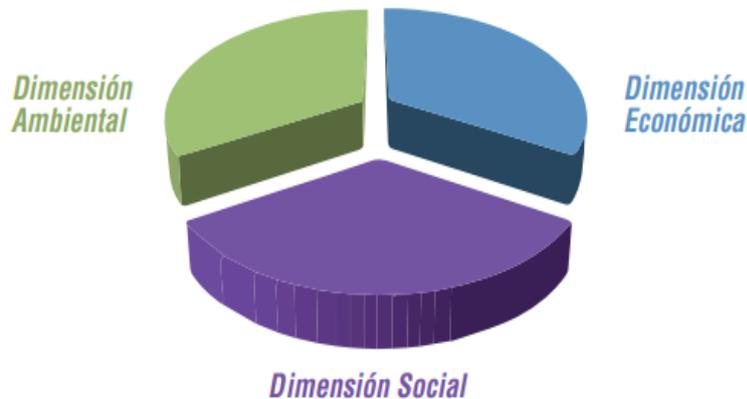
Los dos últimos enfoques, que derivan de las visiones liberales y sociales, denominados “Enfoque Legal” y “Enfoque de la Ciudadanía Empresarial”, actúan como reguladores de las actividades empresariales tanto en el marco legal como en el de bienestar social. (Oliva et al, s, f, p. 43).

Actualmente, la responsabilidad social es concebida como una herramienta para renovar la concepción de la empresa preocupada por tres temas particulares de sostenibilidad: económicos, sociales y ambientales; creados, principalmente, a partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

Al adoptar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, los líderes del mundo resolvieron liberar a la humanidad de la pobreza, asegurar un planeta sano para las generaciones futuras y construir sociedades pacíficas e inclusivas como cimiento para garantizar vidas dignas para todos. (Naciones Unidas, 2017, p. 2)

A nivel conceptual, los términos RSE y Desarrollo Sostenible confluyen en torno a sus tres dimensiones de actuación: Dimensión Económica, Dimensión Ambiental, Dimensión Social. Esto se traduce, en la práctica, en lo que se conoce como Triple Cuenta de Resultados, que implica que una empresa, para sobrevivir en el entorno actual, debe: Resultar económicamente viable, ser medioambientalmente sostenible y socialmente responsable. (DESUR, 2015)

*Figura 2 Dimensiones de la RSE*



Fuente: Developing Sustainable Regions Trough Responsible SMEs

La Responsabilidad Social Empresarial renueva la concepción de la empresa, otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la mera cuestión económica en la que se incorpora perfectamente la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. El desarrollo sostenible se sitúa como fin a alcanzar por medio de la adecuada implantación de un modelo de empresa socialmente responsable, en el que los distintos grupos de interés, stakeholders, son el centro de atención esencial para la gestión. (Momberg, 2006, p. 27).

Finalmente, y hablando de conceptos modernos de RSE, está Cortina (2003) como promotora de que la responsabilidad social siempre se tiene que asumir desde la ética de la empresa.

En este sentido, Cortina (como se citó en Crespo, 2009) introduce un elemento importante en la discusión, plantea que lo fundamental en la idea de RSE reposa en el espíritu ético de la modernidad, sin dejar de lado el principio de libertad, el cual se debería trazar

paralelamente a la responsabilidad. Si bien en el mundo moderno no se puede regular la libertad, sí se debe acudir a la responsabilidad como elemento de configuración de la ética, y construir una base de autonomía personal y de libertad responsable. Este planteamiento se basa en que las acciones de RSE implican deberes, leyes y reglamentos dictados por la jurisprudencia.

Cabe resaltar que Cortina (2003) define cuatro transformaciones de la ética que la hace más adecuada en el ámbito empresarial. La primera aparentemente va dirigida en contra del pensamiento de los individuos que sostienen que la ética es un deber únicamente personal. Según ella, la ética de la empresa se presenta como una ética no solamente de los individuos, sino también de las organizaciones, incluidas las políticas y universitarias.

“Por eso en la última propuesta de la ISO 26000, que es una guía de lineamientos en materia de responsabilidad social establecida por la Organización Internacional para la Estandarización, se habla de responsabilidad social a secas y no de responsabilidad social empresarial: porque se entiende que todas las organizaciones deberían asumir la responsabilidad social y que, por lo tanto, sus indicadores no valen únicamente para las empresas, sino para cualquier organización”. (Cortina, 2003, p. 55).

La segunda transformación de la ética es con base en el interés universalizable. Cortina sostiene que la ética no tiene que relacionarse de ninguna manera con el desinterés; de hacerlo así las empresas no serían éticas porque actuarían con fines lucrativos.

“Efectivamente si la ética siempre se relacionara con el desinterés, las empresas no podrían ser éticas, pero la ética de la empresa no es la ética del desinterés, que se refiere a acciones “supererogatorias”, sino que es la ética del interés universalizable. Este punto es de la mayor importancia, porque nos saca del terreno

de la filantropía y nos sitúa en el terreno de la justicia. La responsabilidad social empresarial se relaciona con la justicia, con esos mínimos de justicia que se pueden exigir a todas las organizaciones dentro del contexto de una ética cívica de sociedades pluralistas”. (Cortina, 2003, p. 56).

La tercera transformación tiene que ver con la responsabilidad de la ética por las consecuencias de las decisiones.

“A mi juicio, una ética de la empresa tiene que tener siempre en cuenta las consecuencias y, por lo tanto, es una ética de la responsabilidad, pero, eso sí, una ética de la responsabilidad convencida de las metas de la empresa”. (Cortina, 2003, p. 57).

Por último, la cuarta transformación tiene que ver con la ética a favor de la humanidad.

“La ética de la empresa tiene que ser una ética pos convencional, es decir, un tipo de ética que no identifica lo justo con el interés egoísta ni con las convenciones de una sociedad, sino que lo identifica con lo bueno para la humanidad, porque se sitúa en el nivel de los principios universalistas”. (Cortina, 2003, p. 57).

### **5.3 Herramientas de gestión para la Responsabilidad Social**

Para consolidar mejor la responsabilidad social algunos modelos y manuales sugieren tener en cuenta herramientas de gestión, como las que se abordarán a continuación, que permiten concretar mejor el compromiso de las organizaciones.

#### **5.3.1 Código de Buen Gobierno**

Según Fenalco (s.f.) un código de buen gobierno y ética profesional alinea todo el equipo directivo dentro de un estilo de dirección unificado: “es la manera en que la organización es dirigida, mejorando su funcionamiento interna y externamente, en la búsqueda de

eficiencia, integridad y transparencia, para responder adecuadamente a sus grupos de interés, asegurando un comportamiento ético organizacional integral.” (p. 19).

Además, según Fenalco, este documento le permite a la organización plasmar la filosofía y normas que rigen el manejo de las relaciones entre los órganos de dirección y administración de la sociedad entre éstos y las demás partes interesadas.

Finalmente, para elaborar un código de buen gobierno Fenalco (s.f.) entrega cuatro recomendaciones esenciales:

- Los principios del buen gobierno son decisivos para la viabilidad, competitividad y supervivencia de las organizaciones, sin importar su tamaño, naturaleza o la estructura de propiedad accionaria.
- Las prácticas sanas de Gobierno Corporativo ayudan a estas a atraer inversión, crecer, formar alianzas comerciales internacionales estratégicas y competir exitosamente en la economía global.
- Estos Códigos no constituyen leyes, son recomendaciones de mejores prácticas para dar explicaciones públicas a cualquier mercado.
- Los Códigos de Buen Gobierno deben poseer excelentes normas, pero sobre todo actuar con la mayor transparencia. (p. 19).

### **5.3.2 Código de Ética**

El Código de Ética Organizacional es una declaración de todos los derechos, deberes y responsabilidades de la organización con todas las partes interesadas y que refleja sus principios éticos y valores, la gestión social y ambiental, todas las normas de conducta para empleados o colaboradores, directores y sus grupos de interés. Sirve para la solución de conflictos o desvío de conducta de un empleado

o colaborador, accionista, proveedor o alguna otra parte interesada. Se necesita para su elaboración, la decisión de la alta dirección y que un área o equipo se responsabilice y que por lo regular son recursos humanos, gestión humana o de Responsabilidad Social. (Fenalco, s.f., p. 20).

Cuando una organización implementa un código de ética tiene una serie de beneficios internos y externos que se expone Fenalco de la siguiente manera:

**Beneficios internos:** El Código de Ética orienta al gerente o directivo a actuar de forma imparcial, señala las normas de conducta por las cuales se regirán los empleados o colaboradores, incentiva su lealtad y colaboración, mejora la rentabilidad de la empresa o entidad y reduce costos.

**Beneficios externos:** Previene conflictos con los diferentes grupos de interés de la organización, aumenta la confianza de los inversionistas o socios, posibilita la vinculación de mano de obra calificada, mejora la imagen de la organización ante la sociedad, y sus grupos de interés, desincentiva la corrupción en la competencia. (p. 20).

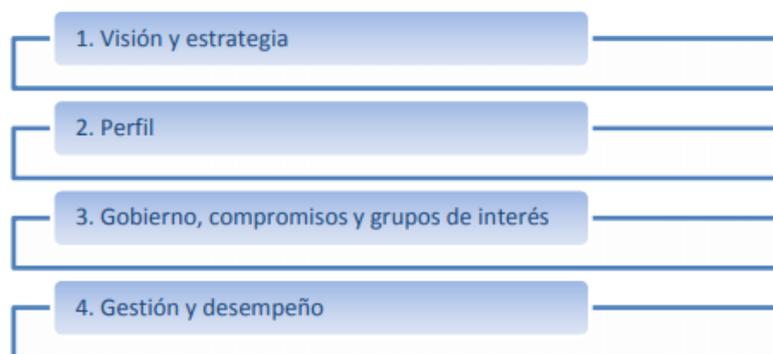
### **5.3.3 Memoria de Responsabilidad Social Empresarial**

Una de las herramientas más utilizadas para transmitir información entre la empresa y sus grupos de interés es la memoria de RSE. La fundación Garrigues de España (2012), en colaboración con Forética, sostiene que con esta herramienta, además, las organizaciones pueden informar sobre su desempeño en las tres dimensiones (económica, ambiental y social) y para mostrar la estructura que debería llevar una memoria de RSE se guía por los modelos del GRI y del CERSE<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas creado por Real Decreto en 2008.

*Tabla 6 Estructura de una memoria de RSE*



*Fuente: Guía práctica Forética*

### **1. Visión estratégica**

Las empresas públicas deben revelar su visión y estrategia con respecto a sus contribuciones al desarrollo sostenible. Se trata de una declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la empresa (director general, presidente o equivalente) sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia. Esta declaración debe presentar la estrategia y la visión global a corto plazo, a medio plazo (3-5 años) y a largo plazo, en especial en lo referente a la gestión de los principales desafíos asociados al desempeño económico, ambiental y social. Normalmente, esta parte de la memoria se deja para el final del proceso. (Forética, 2012, p.21).

**2. Perfil** “En este apartado se debería incluir toda la información sobre la estructura y funcionamiento de la empresa y su perfil de RSE, así como del alcance del informe.” (Forética, 2012, p. 22).

**3. Gobierno, compromisos y grupos de interés** “En esta sección se pide a las organizaciones informantes describir su estructura de gobierno, las relaciones con los

grupos de interés, y los compromisos con iniciativas externas desarrollados.”  
(Forética, 2012, p. 26).

#### 4. Gestión y desempeño

De acuerdo con el modelo GRI, la sección que aborda los indicadores de desempeño en sostenibilidad se organiza en las siguientes dimensiones: económica, ambiental y social. Los indicadores de la categoría social se dividen a su vez en: aspectos laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos. Cada categoría consta de información sobre el enfoque de gestión o de la dirección y de un conjunto de indicadores de desempeño principal y adicional. La información sobre el enfoque de gestión debe aportar una visión concisa sobre el modo en el que la empresa ha gestionado los aspectos de la categoría correspondiente. (Forética, 2012, p. 29).

En cuanto al proceso de elaboración de una memoria de RSE, Forética lo propone de la siguiente manera, bajo el siguiente esquema:

*Figura 3 Esquema de elaboración de una memoria de RSE*



*Fuente: Guía Práctica Forética*

## **Definición de los grupos de interés**

Como se ha indicado previamente, la memoria de RSE es un instrumento para el diálogo con los grupos de interés. Por tanto, debería reflejar, al menos, los asuntos que éstos consideran relevantes y de qué modo la empresa cumple con sus expectativas. Esto obliga a que, previamente a la elaboración de la memoria, sea muy recomendable haber analizado de alguna manera a los grupos de interés, sus expectativas y los temas de relevancia. (Forética, 2012, p. 36).

## **Preparación para la elaboración de la memoria**

Preparar la elaboración de la memoria de RSE requiere que el coordinador, con el apoyo del departamento, tenga en cuenta nueve aspectos con el uso que quiere transmitir la memoria. Esos aspectos, según Forética (2012) son:

- Objetivos que se persiguen
- Grupos de interés identificados y destinatarios de la memoria
- Prácticas llevadas a cabo por otros en el mismo sector o para los mismos destinatarios
- Alcance de la memoria (partes o áreas del negocio consideradas)
- Contenidos de la memoria
- Personal o áreas involucradas
- Periodicidad para la elaboración de la memoria
- Plazo de presentación de la memoria
- Formato en el que se dará a conocer

## **El plan de acción**

La elaboración de un plan facilitará la tarea de coordinar los trabajos, asignando cada tarea específica a los integrantes del equipo, con unos plazos determinados para asegurar tanto la calidad de la misma como el cumplimiento de la fecha establecida para disponer de la memoria. (Forética, 2012, p. 38).

En ese orden de ideas, el plan de acción debería tener en cuenta alguna de las siguientes recomendaciones:

- Elaboración de la propuesta de índice y temas a abordar.
- Análisis de riesgos y selección de contenidos e indicadores
- Asignación de tareas, plazos, responsables y medios para la recopilación de la información (cronograma).
- Reunión inicial y reformulación del cronograma
- Elaboración de contenidos por cada responsable y reuniones de control.
- Consolidación de la información (primer borrador de la memoria).
- Revisión del borrador por la Dirección, para su aprobación final.
- Verificación externa de la memoria, en su caso.

Ahora bien, el Global Reporting Initiative (GRI) (como se citó en Fenalco, s.f.) menciona tres argumentos para la realización de un informe o memoria de responsabilidad social.

1. Para demostrar el compromiso y ser transparentes: “Más allá de un permiso legal, se habla de que por medio de los informes de sostenibilidad se adquiere la “licencia social” la cual se refiere al permiso que otorga la comunidad a la empresa para su funcionamiento, su aprobación y apoyo.” (p. 7).

2. Demostrar capacidad competitiva: “Al mostrar que es sostenible en los tres ámbitos, (económico, social y ambiental) indica al mismo tiempo que tiene buena capacidad de

gestión. Además de cumplir requerimientos de Responsabilidad Social presentes en algunos mercados, como el de seguridad privada en Colombia.” (p. 7).

3. Para ser más sostenibles, planear actividades: “Permite conocer que está haciendo la organización para la contribución de la sostenibilidad social y ambiental.” (p. 7).

#### **5.4 Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva**

Responder socialmente no es el único propósito de las organizaciones al implementar la responsabilidad social empresarial. El beneficio económico y el juego de imagen contribuyen a manejar las acciones voluntarias y las constantes preocupaciones por lo social y ambiental como ventaja competitiva en todo tipo de organizaciones, entre esas las deportivas.

Mombger (2006) sostiene que la empresa, para pisar fuerte en el mercado, debe reforzar sus procesos trabajando en la imagen y posicionamiento como empresa responsable, para alcanzar valoración en éste, por lo que una de las principales tareas para reforzar su ventaja competitiva es el dar a conocer a sus clientes y consumidores las acciones que realizan, así como el valor de sus productos o servicios.

El mercado global es un escenario que está en constante cambio, el cual exige un trabajo con empresas y economías que estén dispuestas a abordar ésta nueva visión de negocio socialmente responsable, es en éste, que las empresas deben trabajar activamente en responder ante sus demandas, además, de tener la capacidad de ser proactivas, percibiendo la necesidad de trabajar bajo parámetros distintivos, para alcanzar la ventaja competitiva que forma parte del incentivo y objetivos de integrar la RS a la gestión, por ejemplo en este sentido se puede mencionar el Informe sobre la gestión ética de las empresas. (Momborg, 2006, p. 11).

Hasta el día de hoy la responsabilidad social empresarial se transformó, a nivel mundial, en una variable competitiva como factor de éxito en las organizaciones conjugándolo al mismo tiempo con el compromiso ético. Sin embargo, para lograr lo anterior es indispensable que en las políticas corporativas y los procesos de trabajo se reconozca el compromiso social para demostrarle a la sociedad que esa organización atiende cualquier tipo de problemáticas que los afecten.

El compromiso para que una empresa logre ser socialmente responsable y que cumpla con el objetivo de convertir esa responsabilidad social en ventaja competitiva que le permita desprenderse de su competencia, debe ser en conjunto, esto quiere decir que el compromiso debe empezar desde el más alto directivo de la organización hasta el empleado con menos rango dentro de la empresa, ya que todos y cada uno de ellos es un eslabón importante de la cadena de valor de la empresa y es por cada uno de ellos que se lograra convertir la responsabilidad social de la empresa en una gran ventaja competitiva.(Espinoza, Caballero et al)

La intención de las organizaciones al incluir la RSE, como ventaja competitiva, trae una serie de beneficios que el Instituto ETHOS (2005), de Brasil, desarrolla en su manual de apoyo para periodistas sobre conceptos básicos e indicadores de RSE.

1. El primer beneficio que ellos exponen es el de disminución de conflictos.

Los principios y valores comprendidos en la RSE ayudan a la empresa a desarrollar relaciones sólidas con sus públicos, sobre la base del diálogo. En esta medida, puede ser reducido el impacto de algunos procesos legales que provocan aumento de costos y desgaste institucional. Por lo demás, la claridad en los valores y principios asegura el cumplimiento de compromisos y negociaciones de intereses. (ETHOS, 2005, p. 12).

2. El segundo beneficio es con base en la valoración de la imagen institucional y de la marca. “Las prácticas de responsabilidad social agregan valor a los negocios de la empresa, la cual puede valerse de ese potencial diferenciador para sus estrategias de negocios.” (ETHOS, 2005, p. 12).
3. El tercer beneficio que entrega la RSE es una mayor lealtad del consumidor. “Los consumidores admiran aquellas empresas que valoran a sus funcionarios, desarrollan proyectos sociales, se preocupan por el medio ambiente e invierten esfuerzos contra la corrupción. Por ello, la responsabilidad social es factor que garantiza la fidelidad del consumidor.” (ETHOS, 2005, p. 12).
4. El cuarto beneficio tiene que ver con la motivación del capital humano porque hay mayor capacidad de reclutar y mantener talentos. “Los trabajadores se sienten motivados con prácticas de gestión socialmente responsables, definidas con claridad. Les agrada formar parte de organizaciones que respetan al individuo e invierten en su capacidad de aprendizaje.” (ETHOS, 2005, p. 12).
5. El quinto beneficio es la flexibilidad y capacidad de adaptación. “Las empresas capaces de incluir la responsabilidad social en su estrategia de negocios son abiertas a las demandas de la sociedad, pudiendo adaptarse a dichas demandas con mayor facilidad, e incluso creando productos y servicios que atiendan nuevas expectativas.” (ETHOS, 2005, p. 13).
6. El sexto beneficio permite una sustentabilidad del negocio a largo plazo. “La perennidad de la empresa constituye también motivo de preocupación para los inversionistas. Las prácticas socialmente responsables disminuyen las contingencias de la empresa y permiten su control, reduciendo el riesgo del negocio como un todo.” (ETHOS, 2005, p. 13).

Sin embargo, DESUR (2005) afirma que una empresa que desarrolla programas de responsabilidad social, tal vez como ventaja competitiva, tendrá algunos beneficios como fuerte presencia en el mercado, buena imagen y fidelización de sus clientes; pero no siempre será a corto plazo.

*Figura 4 Beneficios internos y externos de la RSE*

<b>EXTERNOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la confianza de posibles inversores</li> <li>• Atraer y retener a personas con talento</li> <li>• Posicionar y diferenciar la marca</li> <li>• Captar nuevos clientes</li> <li>• Fidelizar clientes</li> <li>• Mejorar la imagen corporativa</li> <li>• Mejorar la relación con el entorno</li> </ul>
<b>INTERNOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar a los/as empleados/as</li> <li>• Mejorar el clima laboral, redundado en la mejora de productividad y calidad en la prestación del servicio</li> <li>• Mejorar la comunicación interna</li> <li>• Obtener fidelidad y compromiso del personal</li> <li>• Crear una cultura en la organización, a través del fomento de unos valores compartidos en la empresa</li> </ul>

Fuente: Developing Sustainable Regions Trough Responsible SMEs

## **5.5 Valores en el deporte**

El deporte es considerado, además de una herramienta para potencializar habilidades físicas, como un medio apropiado para conseguir valores encaminados, principalmente, al desarrollo personal y social. La orientación de los profesores y familiares es fundamental para que estos valores contribuyan al desarrollo físico, intelectual y social con el fin de mejorar la convivencia entre las personas de un núcleo específico.

Una premisa importante en la investigación de Llamas y Cabrera (2004), parte de la necesidad de educar en valores, ya que si no se hace de esa manera no se está educando realmente. Sin embargo, la discusión no solo se centra en el problema de los valores educativos, sino cuáles son los que deben servir de sustrato y aplicación dentro de los procesos educativos. Por eso, tanto la educación física como el deporte, según ellos, deben promover los valores que se puedan desarrollar y las prácticas que se implementen tienen que enfocarse en buscar el desarrollo integral, el desarrollo del cuerpo y de la mente, de la autoestima, el sentido ético y moral, de responsabilidad, de autonomía, entre otros fines más.

No obstante, el argumento que más aporta a esta investigación, que desarrollan estos dos autores, está en tres dimensiones que especifican los tipos de valores que se pueden adquirir con la práctica deportiva.

- ❖ La primera dimensión, llamada general, tiene distintos valores entre los cuales se resaltan la justicia y la honestidad, lealtad, respeto, juego limpio, humildad, entre otros.
- ❖ La segunda, conocida como Psicosocial, presenta valores como la diversión, autoestima, tolerancia, liderazgo, honestidad deportiva, etc.
- ❖ Por último, la tercera dimensión, que es el deporte recreativo y al aire libre, muestra valores más generales, pero también importantes; los principales son: participación familiar, uso creativo del tiempo libre y bienestar físico y psicológico.

González y Fernández (2015) definen que otro punto importante está en que las escuelas deportivas deben organizarse por etapas que abarquen las diferentes categorías en donde haya un buen aprendizaje motriz y social.

La primera etapa, que es llamada la educación física de base, busca poner en contacto todos los deportes que se realizan en la escuela.

En esta fase todos los niños deben experimentar los deportes, y su complejidad, que se tienen en cuenta para crear un ambiente social que se nutre con las orientaciones de los monitores y coordinadores deportivos. Aquí la edad va de 6 a 7 años aproximadamente. (González y Fernández, 2015, p. 130).

En la segunda etapa, que es la iniciación deportiva, los niños se inclinan por un deporte en específico con ayuda de terceros en donde el juego ayuda como medio de unión entre los participantes.

Siempre utilizando el juego como medio de unión con cualquier deporte, los chicos y chicas de esta etapa educativa van descubriendo las técnicas para ejecutar correctamente todas las acciones de un deporte. (8 a 11 años). (González y Fernández, 2015, p. 130).

La tercera etapa es conocida como la especialidad deportiva

Consiste en que después de realizar una evolución adecuada en las fases anteriores, los participantes buscan una especialización deportiva para obtener resultados óptimos. Aquí la edad va desde los 12 a los 18 años. (González y Fernández, 2015, p. 131).

Por otro lado, el código ético del fútbol (citado en Prieto, Huertas, Córdoba y García, 2015) integra valores relacionados con la ética individual y social a través de tres momentos: el primero es el respeto a las normas de juego, adversarios y autoridad; en segundo lugar principios fundamentales de justicia. Es decir, ser limpio, transparente y honesto en el juego con el fin de buscar justicia para todos; por último promover valores como respeto por el adversario, interesarse por el jugador lesionado, tener una actitud

digna tanto en la victoria como en la derrota y reconocer el esfuerzo del jugador adversario por su esfuerzo y competitividad dentro del juego.

Se ha demostrado como en un tiempo relativamente corto es posible mejorar la deportividad del futbolista con el trato con el oponente y respeto al colegiado. El respeto y el compañerismo son valores que pueden recibir algunos futbolistas si se les inculca de la mejor manera.

La relación deporte-educación en valores tiene muchos focos que merecen la pena ser considerados, por esa razón Monjas, Ponce Y Fernández (2015), muestran la importancia del deporte a nivel social para analizar su influencia como agente transmisor de valores.

El primer concepto que los autores abordan es una relación entre deporte, educación y valores. Es decir, la importancia de deporte a nivel social como agente transmisor de valores donde, más allá de ser simplemente actividad física, involucra una parte social que está ligada con los valores que promueven el desarrollo de actitudes positivas.

El Sociólogo Elías Dunning (2003) (citado en Monjas et al, 2015) lo expresa con claridad al explicar cómo el deporte contribuye a la identificación de las personas dentro del colectivo del que forman parte de modo que, por ejemplo, puede servir para manifestar sentimientos colectivos.

Después de este primer concepto, los autores explican la necesidad de promover intencionalmente la relación deporte-educación en valores, porque los modelos educativos, asociados con actividades educativas, generan empatía para desarrollar valores que contribuyen a la realidad social.

Desde esta perspectiva el deporte es un agente que aporta en la construcción social. A esto hay que sumarle, además, que el texto aborda no solo la parte social, sino también lo

hace desde la psicológica para profundizar la relación ya dicha desde un punto motivador, afectivo social mediante un caso en Segovia conocido como PIDEMSG.

Ahora bien, los valores que se transmiten con la práctica de los deportes no deben buscarse solo en la práctica deportiva como tal, sino en las pautas de actuación. Ponce de León, Ruíz, Valdemoros y Sanz (2014), mediante una cita de Gutiérrez (1995 y 2003), confirmaron la existencia de diferencias en los valores atribuibles a la educación física y el deporte, obteniendo una estructura de cinco factores: logro y poder social, deportividad y juego limpio, expresión de sentimientos, compañerismo y diversión, y habilidad y forma física.

Los valores que se trabajaron en este estudio fueron treinta y dos entre los resultados obtenidos se encontró, entre otras cosas, que los factores éxito Personal y de Equipo, Respeto a las Reglas, y Actuación Prosocial y Dominio Técnico/ Táctico están conformados por los mismo valores.

Por esa razón, la práctica deportiva en conjunto ayuda a que los niños reluzcan o tengan en cuenta, además de los ya dichos, valores que ayudan al crecimiento físico y personal, como respeto a las reglas, juego equilibrado, triunfo, obediencia, logro personal, imagen pública, habilidad, salud y compañerismo.

## **5.6 Deporte e integración social**

Además de considerarse como una acción social, por su capacidad asociativa y colaborativa que empieza desde la niñez, una de las perspectivas más relevantes que tiene el deporte es el de la integración social.

Numerosos autores que aportan en esta investigación, y que más adelante se nombrarán, coinciden en que esta categoría se convirtió en un objetivo primordial en las prácticas deportivas que buscan mostrar el deporte como una realidad social. Por esa razón, en esta

categoría se encontraron resultados interesantes sobre el deporte y su ayuda con colectivos socialmente desfavorecidos, sobre todo con los jóvenes de barrios en condiciones de vulnerabilidad que no encuentran oportunidades para dejar a un lado la marginación y el riesgo social en el que viven expuestos.

Collingwood (1997), Lawson (1997), Martinek y Hellison (1998) (citados en Jiménez, s,f,) definen el riesgo de la siguiente manera:

Se denominan en “riesgo” porque estos jóvenes se caracterizan por vivir en un entorno negativo de pobreza y marginación social, bajo unas circunstancias personales desfavorables, que pueden conducirles a caer en múltiples conductas perjudiciales y antisociales como el consumo de drogas y alcohol, conductas violentas y delictivas, desequilibrios mentales y emocionales, conductas criminales, marginación y fracaso escolar, prostitución, embarazos no deseados, problemas de alimentación y mala salud, deficiente desarrollo motor, ansiedad, depresión. (Collingwood, 1997, Lawson, 1997; Martinek y Hellison, 1998, p. 56).

Uno de esos riesgos que el deporte combate es el consumo de drogas y estupefacientes. La Oficina contra la Droga y el Delito de las Naciones Unidas (2003) considera que las personas pueden desarrollar aptitudes y prácticas sociales que traen beneficios para la persona que ayudan como medidas cautelares para evitar el consumo de drogas indebidas.

Así pues, el deporte puede utilizarse para prevenir los problemas debidos al consumo indebido de drogas entre los jóvenes. (...) Si un deporte (o, mejor dicho, una gama de deportes) se presenta como una opción y se trabaja en equipo con los jóvenes, se pueden concebir diversas maneras de utilizar el deporte para prevenir los problemas relacionados con el consumo de drogas. (Naciones Unidas, 2003, Pág. 14-15)

El deporte, más exactamente el fútbol, a través de la integración, juega un papel importante para la reinserción social porque fomenta actividades para ocupar el tiempo libre a través de prácticas como torneos y entrenamientos de alto rendimiento, pero lo que más resalta en esta categoría es que la actividad física obliga a que los deportistas se asocien con un colaborativo que les ayude a fomentar la libre competencia relacionándose con distintas personas sin importar factores como el género, la procedencia o el estrato social.

Un programa internacional norteamericano, según Unicef (2010), buscó, a través de la promoción, planeación y ejecución de actividades deportivas, artísticas y culturales, ofrecer alternativas diferentes a los jóvenes panameños y prevenir que se involucren en actividades delictivas. Los socios eran la policía nacional, la Universidad de Panamá y el Ministerio de Educación.

Además, Fraile (1998) (citado en Unicef 2010) expresa que la actividad físico deportiva, desde una perspectiva humanista, podría fungir como una herramienta que, al servicio de la educación, de una manera general y de lo corporal más específicamente, puede ayudar a intervenir sobre todo tipo de problemas sociales.

Gaviria, Piedra y Pires (2013) reconocen la labor del deporte con miras a la integración social en donde las personas desarrollan su propio espacio/ tiempo.

Se reconoce en la actualidad al deporte como una potente herramienta para la integración y la socialización de las personas, especialmente en el caso de los más jóvenes. Por ello, son muchas las ciudades que vienen desarrollando programas de actividad físico deportiva en zonas marginales con el objetivo de mejorar la integración de los jóvenes en situación de exclusión social. Un buen ejemplo de ellos son los proyectos desarrollados en Europa (Santos, Castro, Balibrea, López

y Arango, 2004) donde se presentan una serie de proyectos en ciudades de Francia, España, Inglaterra e Italia, donde se ha tratado de integrar a la mujer joven excluida en la sociedad por medio de actuaciones deportivas. Otros ejemplos en España los encontramos en la Comunidad de Madrid (Durán, Gómez, Rodríguez y Jiménez, 2006) donde se ha trabajado con jóvenes a través de medidas educativas y deportivas. (Gaviria, Piedra y Pires, 2013, p. 25).

Enriqueta Malabreo (2009), por su parte, desarrolla una idea de la Comisión Europea, en 1988, donde expone que una de las funciones específicas del deporte constituye un instrumento adecuado para promover una sociedad más inclusiva que ayuda a luchar contra la intolerancia, el racismo, la violencia, el abuso del alcohol o el uso de estupefacientes.

Además, cuenta en su texto, que el deporte puede contribuir a la integración de las personas excluidas del mercado laboral porque las escuelas de fútbol requieren la participación de personas educadoras, que tengan conocimientos claros, para ayudar a los participantes a adquirir habilidades deportivas.

Velásquez (2014), por su parte, aporta con esta investigación porque define que las cualidades del Fair Play o juego limpio, competitividad, solidaridad e iniciativa en los alumnos se desarrollan desde el clérigo protestante donde el deporte, más allá de ser actividad física, se convierte en un medio educativo para una educación social.

La integración social puede desarrollarse en varios ámbitos educativos entre ellos en los niños y los jóvenes por el efecto positivo que tiene en las personas y las relaciones humanas que se producen a través de su práctica, pero más que eso porque la convierten en un área ideal para educar en contextos infantiles y

juveniles que son vulnerables a la drogadicción, violencia, delincuencia, etc.

(Velásquez, 2014, p. 6).

Aunque el deporte es uno de los fenómenos más populares de nuestro tiempo, hasta el punto de ser considerado como el deporte rey, en él se producen y expresan algunos de los grandes valores de la sociedad contemporánea.

Cayuela (1997) explica la dimensión social del deporte en donde resaltan aspectos positivos que ayudan a la personas a un desarrollo personal. Estos son: la ocupación voluntaria, el deporte y el ocio, el descanso, la diversión, la formación educación, el desarrollo de la capacidad creadora y la participación social.

Y, en otros conceptos, están los efectos sociales del deporte donde, según Moragas (1992), un autor que cita, en nuestra sociedad diversos sistemas de valores se configuran mediante el deporte: los procesos de identificación colectiva, de iniciación social, de representación nacional y grupal. Las formas de ocio como actividad y como espectáculo, el compañerismo y la rivalidad, el éxito y el fracaso. Es decir, según este autor, el deporte interfiere plenamente en la vida cotidiana, influye en los procesos de socialización, determina una buena parte del tiempo libre y constituye un punto de referencia clave para los procesos de identificación social de mucha gente.

### **5.7 Comunicación estratégica en la responsabilidad social empresarial**

Implementar comunicación estratégica a la hora de formular la responsabilidad social, tema complejo y denso de analizar, se convierte en un desafío en el ámbito corporativo porque algunas organizaciones no saben cómo comunicar esas acciones.

Uno de los principales errores que cometen las organizaciones es no mostrar algunos temas, como sus acciones y proyectos, que pueden darles buena imagen y credibilidad. Según Briceño et al (s.f.) las organizaciones socialmente responsables son recompensadas

con una reputación más favorable que se refleja en la lealtad de clientes, la pertenencia y orgullo de sus empleados, la confianza de los mercados financieros y en la misma administración pública. (p.43).

Para cumplir con los requisitos legales, la mayoría de las empresas sólo dan a conocer lo que hacen en términos financieros, dejando a un lado importantes aspectos que ayudan a fortalecer buen nombre de marca como su reputación corporativa. Estos aspectos son, entre otros, objetivos, misión, visión y principios de la organización, cambios en la imagen corporativa, cambios en la estrategia corporativa, promoción de la calidad de vida, preservación y cuidado del entorno y del medio ambiente, relaciones favorables con la comunidad en donde opera, desarrollo de buenas prácticas y relaciones laborales, etc. (Briceño, s.f. p. 42).

Fernández (2003) (como se citó en Pirela et al, 2015) indica, además, que “la comunicación estratégica debe ser entendida como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización con el fin de cumplir los objetivos planteados” (p.20).

Asimismo, Freire y Silva (como se citó en Pirela et al, 2015) destacan que la comunicación estratégica tiene relevancia en la medida que es utilizada como herramienta de la planificación, implementación y evaluación de las actividades.

La comunicación en las organizaciones permite enmarcarse en la gerencia estratégica a través de las competencias comunicacionales del talento humano, al integrarla a las actividades vitales en la gestión efectiva de sus procesos de trabajo, por lo tanto se requiere vislumbrarla de forma holística con sensibilidad, desarrollando la escucha activa, de opiniones diferentes, basándose en la confianza

y la armonía en las relaciones interpersonales mediante el equilibrio entre el pensar y actuar responsablemente. (Pirela et al, 2015, p. 21).

No obstante, Pirela et al (2015) aseguran que la parte más importante de la estrategia es el contexto comunicacional, para ser eficiente, la alta dirección debe liderar el planeamiento de técnicas, modelos o formas de comunicaciones con sentido no solo estratégico enmarcado en acciones que generen valor sino visionarios con capacidad de proyectar los aspectos hacia donde se direccionan los planes, que a su vez facilitarán la permanencia en el mercado al cual se insertan los bienes y servicios. (P. 21).

La comunicación en ese sentido aporta a la organización incorporando sus valores para crear compromisos en la parte interna y confianza en la parte externa. Además, el manejo de una estrategia que muestre las acciones sociales genera una buena imagen, una cercanía con los Stkholders y una buena reputación de la organización.

Paz, Paz y Franco (como se citó en Pirela et al , 2015) definen que la gestión social de las empresas son parte del plan estratégico, donde mediante el desarrollo de proyectos, programas y planes se convierten en herramienta básica de apoyo tanto administrativo como operativo de forma coherente y lógica para garantizar la práctica responsable hacia la construcción de un ambiente sano, de esta forma ser vistas como enlace voluntario entre ellas con la comunidad y su quehacer diario como estrategias corporativas, forjando credibilidad e imagen social al servicio no solo de su gente sino su entorno.(p. 23).

Ahora bien, para tener lograr un desarrollo organizacional a través de comunicación estratégica es necesario establecer acciones y estrategias como las siguientes:

Cavallo, 2004 (como se citó en Carvajal, 2015) propone adherir objetivos y propósitos mediante acciones como “1. Diseminar la identidad en las organizaciones mediante el ejercicio sistemático de la comunicación organizacional (también llamada comunicación

interna); y 2. Transformar los rasgos de identidad característicos de una organización en símbolos o señales que puedan ser comunicados sistemáticamente a públicos externos relevantes” (p. 22).

El desarrollo organizacional trabaja en el interior de las organizaciones, en su estructura genética, en aquello que le provee de continuidad. Muchas veces cuando surgen problemas en la organización, los dirigentes creen que pueden solucionarlo primero desde la parte externa, pero esto es erróneo dado que las dificultades deben ser tratadas desde su núcleo. La acción a tomar, una vez identificado el problema, es planificar estrategias para mejorar la situación, ningún cambio es inmediato, es un proceso que debe ser dirigido y evaluado. (Carvajal, 2015, p. 22).

En ese sentido, Orozco y Ferré (2013) aseguran que “la elaboración de memorias de sostenibilidad y los informes de gestión, así como la puesta en marcha de acciones de reporting y/o accountability, no son las únicas opciones para comunicar los avances que una empresa realiza en materia de Responsabilidad Social.” (p. 8).

Estos dos autores proponen varios aspectos o condiciones estratégicas para lograr una comunicación beneficiosa.

1. Diseño de objetivos: Identificar y trazar, antes de comenzar la campaña de comunicación, los objetivos que se desea alcanzar. Dado que las metas pueden ser tan diversas, es fundamental que la empresa conozca cuáles serán sus objetivos a mediano y largo plazo. Entre las metas más comunes están: diálogo transparente con los stakeholders, posibilidad de atraer inversión socialmente responsable, hacer partícipes a los grupos de interés de los logros en materia de RSC que ha obtenido la compañía, impactar a líderes de opinión y medios de comunicación para la generación de publicidad gratuita, aumentar los índices de reputación como

posible escudo anti crisis, jalonar el desarrollo de campañas de RSC por parte de un sector de la economía, entre muchos otros. (Orozco y Ferré, 2013, p. 9).

2. Enfoque en los stakeholders: Utilizar canales de comunicación (medios) con una orientación específica en los stakeholders, es decir, se deben identificar y segmentar cada uno de los grupos de interés de la compañía y, de acuerdo a sus características, enfocar la comunicación con diferencias sustanciales en materia de medios de comunicación. (Orozco y Ferré, 2013, p. 9).

3. Planteamiento estratégico: Diferenciar entre las acciones tácticas y las estratégicas en la comunicación. Este factor permitirá dar mayor relevancia a las estrategias y a su cumplimiento a partir de las acciones tácticas, no sólo desde la ejecución del mensaje, sino también en consideración a los presupuestos, uso de medios, vínculo con los stakeholders, etc. (Orozco y Ferré, 2013, p. 12).

4. Evaluación de resultados: Finalmente, es importante que las empresas que ponen en marcha campañas de comunicación de Responsabilidad Social Corporativa puedan evaluar sus resultados. Esta es la única forma de conocer si la RSC está dando los frutos en materia de comunicación. Aunque el hecho que una empresa tenga como práctica habitual un desempeño socialmente responsable ya es una ganancia para la compañía y para la sociedad en general, pero si además se evalúan los resultados de la misma se podrá ahorrar mucho esfuerzo y dinero en futuras acciones estratégicas. (Orozco y Ferré, 2013, p. 12).

## **6. METODOLOGÍA**

Este trabajo de grado se desarrolló por medio de investigación cualitativa. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos que se convertirán en información de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno de ellos. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos para responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento.

Ahora bien, para recopilar la información de las cuatro escuelas de Kennedy fue necesario desarrollar algunas técnicas cualitativas como entrevistas en profundidad o semi estructuradas, grupos focales y diarios de campo que posteriormente serán explicadas o abordadas para mostrar su pertinencia en esta investigación.

La información recolectada, que posteriormente se volvió material de análisis, se extrajo de cuatro escuelas de fútbol en distintos puntos de la localidad de Kennedy. Vale la pena resaltar que la búsqueda de estas cuatro escuelas fue un trabajo intensivo y denso que se logró por medio de redes sociales, páginas web, correos electrónicos y llamadas telefónicas.

### **6.1 Entrevista Cualitativa**

Ahora bien, la primera herramienta utilizada en esa investigación fue la entrevista con un cuestionario de 30 preguntas, divididas en cinco categorías (Historia, Riesgo Social, Responsabilidad Social Empresarial, Comunicación y Deportivas) de acuerdo con el tipo de indagación que se hizo para conocer el estado de las escuelas de fútbol y sus procesos de trabajo.

King y Horrocks 2009 (como se citó en Hernández, et al 2010) definen que la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta. Además, Hernández et al (2010) asegura que

la entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semi estructuradas o no estructuradas, o abiertas. En las primeras o entrevistas estructuradas, el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). Las entrevistas semi estructuradas, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas). Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (él o ella es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido). Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 418).

En cuanto a las preguntas, Grinnell, Williams y Unrau (2009) (como se citó en Hernández et al, 2010) consideran cuatro clases en las entrevistas cualitativas:

**1. Preguntas generales (gran tour).** Parten de planteamientos globales (disparadores) para dirigirse al tema que interesa al entrevistador. Son propias de las entrevistas abiertas; por ejemplo, ¿qué opina de la violencia entre parejas de matrimonios?, ¿cuáles son sus metas en la vida?, etc.

**2. Preguntas para ejemplificar.** Sirven como disparadores para exploraciones más profundas, en las cuales se le solicita al entrevistado que proporcione un ejemplo de un evento, un suceso o una categoría; por ejemplo, usted ha comentado que la atención médica es pésima en este hospital, ¿podría proporcionarme un ejemplo?, ¿qué personajes históricos han tenido metas claras en su vida?, ¿qué

situaciones le generaban ansiedad en la guerra cristera, podría ejemplificar de manera más concreta?

**3. Preguntas de estructura o estructurales.** El entrevistador solicita al entrevistado una lista de conceptos a manera de conjunto o categorías. Por ejemplo, ¿qué tipos de drogas se venden más en el barrio de Tepito (México)?, ¿qué clase de problemas tuvo al construir este puente?, ¿qué elementos toma en cuenta para decir que la ropa de una tienda departamental tiene buena calidad?

**4. Preguntas de contraste.** Al entrevistado se le cuestiona sobre similitudes y diferencias respecto a símbolos o tópicos, y se le pide que clasifique símbolos en categorías. Por ejemplo, hay personas a las que les agrada que los dependientes de la tienda se mantengan cerca del cliente y al tanto de sus necesidades, mientras que otras prefieren que acudan solamente si se les requiere, ¿usted qué opina en cada caso?

Por esa razón, y con base en lo anterior, las entrevistas dirigidas a los presidentes y/o directores deportivos de las clubes/escuelas fueron semi estructuradas porque, a pesar de que se construyeron y realizaron con un cuestionario de 21 preguntas hechas previamente, y con un orden en específico ligadas a cinco categorías, hubo libertad de hacer preguntas adicionales para precisar conceptos y complementar información emitida por los entrevistados.

Dicho lo anterior, estas preguntas, divididas en generales, de ejemplificar y estructurales, se plantearon así:

## **HISTORIA DE LA ESCUELA**

Conocer la historia de las escuelas de fútbol en Kennedy fue fundamental para analizar los procesos de trabajo, el entorno social e histórico y las características generales que fomentan acciones de integración social en niños y jóvenes en condiciones vulnerables.

Las cuatro preguntas para desarrollar esta categoría, todas de carácter general, se plantearon de la siguiente manera:

1¿Quién fundó la escuela?

2¿De dónde nació la necesidad de fundar una escuela como esta?

3¿Cuál es el principal objetivo de la escuela?

4¿Cómo son los procesos de trabajo de la escuela?

## **RIESGO SOCIAL**

La categoría denominada Riesgo Social tiene un objetivo específico en la investigación: descifrar los daños potenciales y aquellos factores internos (hogar) y externos (sociedad) que posibilitan el involucramiento de los niños en delitos, deserciones escolares, embarazos adolescentes, etc. y que, por ende, pueden afectar su crecimiento social y personal en esta localidad.

Ahora bien, como el riesgo social es uno de los principales problemas de estudio en esta investigación, se plantearon siete preguntas, generales y estructurales, de la siguiente manera:

5. ¿Cuáles son las principales características de los niños que llegan a formarse con las prácticas deportivas de la escuela?

6. ¿Qué necesidades tienen los niños que hacen parte de la escuela?

7. ¿Cuántos niños hay en esta sede y de qué barrios vienen?
8. ¿Cómo es el núcleo familiar de estos niños?
9. ¿Cuáles son los principales problemas o limitaciones que tiene la escuela para trabajar con niños y jóvenes en lo referente a acciones de integración social?
10. Durante los años 2015, 2016 y 2017, ¿conoce usted algún ejemplo de un niño que haya salido de alguna condición de vulnerabilidad o riesgo social a través de la escuela?
11. Más allá de trabajar como organización deportiva, ¿esta escuela enfoca sus procesos de trabajo en la prevención de riesgos juveniles?, ¿de qué manera lo hacen?
12. ¿Qué acciones implementan ustedes para lograr la integración social de niños en condición de vulnerabilidad?
13. ¿El club tiene definida una política de valoración de la diversidad y la no discriminación?

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

Plantear preguntas de responsabilidad social empresarial, tema central de esta investigación, fue fundamental para entender cómo los clubes/escuelas de fútbol que trabajan en una localidad, en este caso Kennedy, entienden y adoptan su compromiso social frente a una comunidad. En total fueron siete de carácter general y estructural.

14. ¿Conocen qué es la responsabilidad social empresarial?
15. Dentro de esa responsabilidad social, ¿exponen públicamente compromisos éticos que adquiere el club con la sociedad?
16. ¿El club expone libremente la prohibición de prácticas ilegales (como soborno, corrupción, explotación infantil) para obtención de beneficios?

17. Al implementar la RSE, ¿consideran que les da un plus competitivo frente a otras escuelas de fútbol?

18. ¿Cómo le aporta esta escuela al crecimiento social y personal de los niños y jóvenes deportistas?

19. ¿Qué valores deportivos fomenta y trabaja esta escuela en beneficio de los niños y jóvenes?

20. ¿Cuál es el aporte de esta escuela frente al riesgo social?, ¿se da a través de la RSE?

## **COMUNICACIÓN**

El tema comunicacional en esta investigación, pese a que solo tuvo lugar en dos preguntas, una general y otra estructural, fue importante para entender las limitaciones que tienen estas escuelas a la hora de poner en práctica estrategias de comunicación que potencialicen algunos temas como la RSE y sus procesos de trabajo.

21. ¿Esta escuela implementa estrategias comunicacionales para mitigar el riesgo social y así afianzar la responsabilidad social?

22. ¿En qué consisten y cómo las implementan?

23. ¿Esas herramientas o materiales comunicativos cada cuánto se actualizan?

24. ¿El club tiene algún espacio que le permite a los grupos o partes involucradas comentar sobre los procesos de trabajo que implementan?

25. ¿Implementan piezas publicitarias o comunicativas para mostrar los valores y principios del club?

## DIÁLOGO CON STAKEHOLDERS

Esta última categoría refiere a cómo los clubes se relacionan con otros actores locales o distritales, comunidades, clubes o escuelas, colaboradores internos, etc. para ampliar su campo de acción.

Las tres preguntas (una general y dos estructurales) se orientan a verificar la articulación con grupos de interés: entidades estatales o distritales para entender las limitaciones deportivas que surgen por la falta de apoyo de entidades distritales, nacionales y empresas privadas.

26. ¿Esta escuela como está articulada con las políticas estatales o distritales que desarrollan las entidades deportivas como el IDR, COLDEPORTES, etc.?

27. ¿Reciben apoyo del distrito o cómo se sustentan económicamente?

28. ¿Cuáles son los principales problemas o limitaciones que tiene la escuela para fomentar el deporte y la sana competencia?

### 6.2 Grupos Focales

La segunda herramienta escogida por su pertinencia, para desarrollar esta investigación, fueron los grupos focales. Esta técnica socio-cualitativa se entiende como una entrevista colectiva que le permite al investigador no involucrarse, como pasa en la observación participativa, en las dinámicas del objeto de investigación con recursos que facilitan el análisis de los participantes.

La técnica de los grupos focales es una reunión con modalidad de entrevista grupal abierta y estructurada, en donde se procura que un grupo de individuos seleccionados por los investigadores discutan y elaboren, desde la experiencia

personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación, por ejemplo, una detección de necesidades de capacitación. (educarchile, s.f. p. 3).

Fontas, Conçalves, Vitale y Viglietta (s.f.), además, exponen las siguientes ventajas que tiene esa técnica cualitativa:

- El ambiente de grupo puede entregar una atmósfera de seguridad, en la cual los participantes no se sientan presionados a responder cada una de las preguntas formuladas, pudiendo de este modo expresarse de una manera espontánea.
- La flexibilidad que ofrece este ambiente grupal le permite al facilitador o moderador (entrevistador a cargo de la técnica) explorar otros temas relacionados a medida que van surgiendo. Como consecuencia, vemos que es posible que se genere en un período de tiempo corto una amplia gama de información.
- Los resultados se encuentran disponibles con mayor rapidez para los miembros del proyecto.
- La técnica promueve un proceso de comunicación colaborativa con los beneficiarios del proyecto y hace que el personal del mismo mejore sus habilidades para comunicarse

Por eso, con base en lo anterior, los grupos focales se desarrollaron en los sitios de entrenamiento de los clubes, con un promedio de cinco niños por escuela, y unas preguntas amplias y estimulantes que facilitarían el debate para encontrar hallazgos e interpretar y analizar a fondo la información consignada en las entrevistas a los presidentes y/o directores deportivos.

Las preguntas escogidas en esta técnica, realizadas como se dijo anteriormente a grupos de niños y jóvenes de las escuelas analizadas, fueron las siguientes:

1. ¿Por qué decidieron practicar fútbol?

2. ¿Qué les llama la atención de este deporte?
3. ¿Qué encuentran en este deporte?
4. Se identifica que la localidad de Kennedy tiene un índice de riesgo muy alto porque los jóvenes están expuestos a entornos difíciles, malos hábitos y malas prácticas, ¿cómo creen ustedes que el fútbol ayuda a contrarrestar esos malos hábitos?
5. ¿Cuáles son las principales limitaciones y/o problemas que tienen a la hora de practicar un deporte, como el fútbol, y de entrar a una escuela?
6. ¿Ustedes tiene alguna experiencia o conocen algún jugador que haya llegado al club/escuela con malas prácticas como drogadicción, abandono del colegio, violencia intrafamiliar y otros riesgos que impidan el crecimiento social y personal del mismo?
7. ¿Ustedes consideran que el fútbol ayuda a disminuir ese riesgo social y a cambiar a la persona que se ve envuelta en prácticas delictivas, vicios, etc.?
8. ¿El club tiene alguna herramienta de denuncias o quejas que permiten informar sobre alguna práctica discriminatoria?
9. ¿Tienen alguna experiencia personal o de algún compañero que haya sufrido por discriminación por parte de los profesores o directivos del club?
10. ¿El club le da las mismas posibilidades de entrenar y jugar a niños afro descendientes, de diferentes etnias y religiones?

### **6.3 Diario de Campo**

En cuanto a esta técnica, según Bonilla y Rodríguez (citados en Martínez, 2007) el diario de campo debe permitirle al investigador un monitoreo permanente del proceso de observación. Puede ser especialmente útil [...] al investigador en él se toma nota de

aspectos que considere importantes para organizar, analizar e interpretar la información que está recogiendo.

Dentro del diario de campo, la descripción consiste en detallar de la manera más objetiva el contexto donde se desarrolla la acción (donde se evidencia la situación problema). Pero no debemos caer en un simple contar que objetos hay, como están ubicados y qué características tiene el lugar, al contrario, debemos describir con sentido de investigación ese lugar respondiéndonos qué relación tiene éste con la situación objeto de estudio. En esta parte de la descripción también se describen brevemente las relaciones y situaciones de los sujetos en ese contexto y esa cotidianidad. (Martínez, 2007, p. 77).

Con el diario de campo se hizo una recolección de material fotográfico y piezas audiovisuales que se plasmaron en anexos bibliográficos para registrar, en algunos casos, hechos que son susceptibles de ser interpretados como los malos escenarios y algunas limitaciones que enfrentan las escuelas de fútbol en sus procesos de trabajo. Cabe resaltar que el material recogido se presentará como anexo en una USB.

#### 6.4 Tabla comparativa entre clubes nacionales e internacionales y clubes/escuelas locales

<b>Equipo</b>	<b>Compromiso con los niños.</b>	<b>Valoración de diversidad.</b>	<b>Política Com. comercial</b>	<b>Acciones integración social.</b>	<b>Diversidad grupos de interés.</b>	<b>Educación en Valores</b>
<b>Real Madrid</b>						
<b>Barcelona</b>						
<b>River Plate</b>						
<b>Santa Fe</b>						
<b>Nacional</b>						
<b>Iguarán F.C</b>						
<b>Cardenales Gold</b>						
<b>Giovanni Benítez</b>						
<b>Distrito Elite</b>						

*Fuente: Elaboración propia.*

Las categorías sistematizadas en la tabla de comparación entre clubes nacionales e internaciones y clubes/escuelas locales se recolectaron a partir de la información y el análisis adelantado con los clubes profesionales por medio de fuentes secundarias como sus páginas web y fuentes primarias como su modo institucional socialmente responsable, indicadores desarrollados con el trabajo de campo e información adicional de los clubes y escuelas de fútbol locales.

## **6.5 Indicadores principales para evaluar y proponer un plan de responsabilidad social en los clubes/escuelas analizados**

Los lineamientos sugeridos para consolidar un plan de responsabilidad social se formuló para clubes/escuelas de fútbol con acciones mínimas de responsabilidad social de acuerdo a la realidad que se encontró en el trabajo de campo.

Para el desarrollo de esta propuesta se utilizaron algunos de los indicadores que propone el Instituto ETHOS (2005) en su Manual de apoyo para periodistas, debido al reconocimiento regional con el que cuenta dicha organización y a la amplia difusión de su producción en responsabilidad social.

Los indicadores ETHOS constituyen una herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión de las empresas que incorporan las prácticas de RSE. El Instituto fue creado en 1998. Sus indicadores han sido elaborados en alianza con organizaciones latinoamericanas líderes en RSE. El objetivo de estos indicadores es la utilización de un único patrón de indicadores de RSE para todos los países de América Latina que forman parte del Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial – PLARSE (Ruiz, 2013)

Estos indicadores de evaluación de RSE, que se definirán uno por uno, se escogieron por la cercanía que tienen con la responsabilidad social de las escuelas y sus acciones de integración social.

Es importante subrayar que los Indicadores reflejan diferentes etapas de responsabilidad social. La evolución de una etapa a otra exige compromiso, planificación e inversiones. Conviene resaltar que tales Indicadores pueden servir de base para la reflexión de los periodistas acerca del rol social que las empresas deciden desempeñar. Los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social ofrecen

contrapuntos adecuados para que los periodistas analicen, con espíritu crítico, las informaciones provenientes de las empresas, constituyéndose en una excelente guía para la preparación de reportajes de calidad en torno a la responsabilidad social o los temas y tópicos que este concepto abarca. (ETHOS, 2005, p. 15).

## **Tema 1: Valores, Transparencia y Gobernabilidad**

En este tema los indicadores escogidos para hacer su respectivo análisis con la responsabilidad social de las escuelas son *Compromisos Éticos* y *Diálogo con las partes interesadas (stakeholders)*.

### ➤ **Compromisos éticos**

Según este manual ETHOS (2015) las empresas que se preocupan por tener compromisos éticos se orientan por valores se orientan por valores, cuidan de su disseminación, de su cumplimiento y de su adaptación a los nuevos tiempos.

Al respecto, es preciso verificar: • Si la empresa tiene un código de ética (en el idioma oficial y adaptado al contexto local, en el caso de multinacionales). Si no tiene, indague de qué manera ella difunde las creencias en la organización; • Si los principios valen para todos los niveles jerárquicos; • Si la empresa orienta a los funcionarios y revisa su código de ética, demostrando interés por actualizar las normas; • Si puede preverse que, en etapas más avanzadas, los funcionarios, los socios y la comunidad participen en la revisión del código de ética. (ETHOS, 2005, p. 16).

### ➤ **Diálogo con las partes interesadas (stakeholders)**

Este indicador lo utiliza ETHOS (2005) para evaluar el diálogo de las organizaciones y/o empresas con las partes interesadas (stakeholders) para establecer patrones claros de

conducta usando las informaciones obtenidas en esa interacción para mejorar sus procesos internos y construir estrategias.

En este sentido, es necesario saber: • Si la empresa incluye demandas de sus públicos en su planificación y de qué manera las identifica; • Si el proceso antes mencionado se realiza y en cuáles niveles jerárquicos; • Si tanto los funcionarios como los interesados directos se incorporan a las discusiones; • Si existen incentivos para fomentar la participación de todos los involucrados; • Si prevalece la transparencia en lo referente a estrategias y resultados; • Si los indicadores de desempeño son contruidos con el concurso de las partes interesadas. (ETHOS, 2005, p. 19).

## **Tema 2: Público Interno**

En este tema los indicadores escogidos para hacer su respectivo análisis con la responsabilidad social de las escuelas son *Compromiso con el futuro de los niños*, *Valoración de la diversidad* y *Compromiso con el desarrollo personal y el empleo*.

### **➤ Compromiso con el futuro de los niños**

En este indicador existen un conjunto de condiciones que deben existir para garantizar este aspecto:

- Si respeta la legislación nacional que regula normativamente las condiciones en las cuales se realiza el trabajo de niños, niñas y adolescentes (LOPNA);
- Si discute internamente la importancia de la educación y las consecuencias del trabajo infantil;
- Si tiene proyectos internos que contribuyen con el desarrollo integral de los hijos de los empleados, estimulando sus competencias técnicas y psico-sociales (ciudadanía, deportes y artes);
- Si actúa en la comunidad en beneficio de niños, niñas y adolescentes;
- Si coordina sus proyectos con otros realizados en la

comunidad; • Si actúa conjuntamente con el poder público para garantizar los derechos de niños, niñas y adolescentes. (ETHOS, 2005, p. 23).

#### ➤ **Valoración de la diversidad**

Este indicador hace referencia a la preocupación de las empresas por combatir la discriminación y valorar las oportunidades ofrecidas por la riqueza étnica y cultural de nuestra sociedad.

Así, se requiere comprobar: • Si la empresa prohíbe formalmente prácticas de discriminación, incluso en los procesos de selección y promoción; • Si mantiene mecanismos formales de recepción de denuncias; • Si posee normas escritas que prohíben y prevén medidas disciplinarias contra las prácticas discriminatorias; • Si ofrece actividades de formación y capacitación en torno a esta materia y utiliza indicadores para identificar áreas problemáticas y establecer estrategias de reclutamiento y promoción; • Si pone en práctica actividades de valoración de grupos étnicos y culturales poco representados en la organización. (ETHOS, 2005, p. 24).

### **Tema 5: Consumidores y Clientes**

En este tema el indicador escogido para hacer su respectivo análisis con la responsabilidad social de las escuelas es *Política de comunicación comercial*.

#### ➤ **Política de comunicación comercial.**

La comunicación que le empresa maneja no debe ser indiferente por la responsabilidad social.

La búsqueda de coherencia en lo que respecta a estas acciones es señal de que la empresa desea crear valores para la sociedad y comunicarlos, afirmando una

imagen de credibilidad y confianza. En este sentido, trate de comprobar: • Si la empresa desarrolla una política formal de comunicación, alineada con sus valores y principios, que abarque todos los materiales de comunicación internos y externos; • Si estimula la comunicación con clientes y consumidores y esclarece los aspectos innovadores de sus productos y servicios, así como los cuidados necesarios para su uso; • Si fomenta la cultura de responsabilidad social y la transparencia en la comunicación con consumidores y clientes. (ETHOS, 2005, p. 37).

## **Tema 6: Comunidad**

En este tema los indicadores escogidos para hacer su respectivo análisis con la responsabilidad social de las escuelas son *Administración del impacto de la empresa en la comunidad de entorno inmediato* y *Compenetración de la empresa con la acción social*.

### ➤ **Administración del impacto de la empresa en la comunidad de entorno inmediato**

La empresa debe saber el impacto que tiene con la sociedad producida por sus actividades.

Por tanto, es necesario confirmar: • Si la empresa tiene conocimiento de los impactos que genera y, en consecuencia, si posee un proceso estructurado para registrar quejas y reclamos; igualmente, si promueve reuniones sistemáticas para informar a los liderazgos locales acerca de las providencias que ha tomado; • Si proporciona informaciones acerca de los impactos actuales y futuros de sus actividades e integra a la comunidad en la solución de los problemas; • Si la empresa mantiene comités o grupos de trabajo, con la participación de los liderazgos locales, para analizar sus procesos productivos y monitorear sus

impactos; • Si la empresa participa activamente en la discusión de problemas comunitarios y en el proceso de búsqueda de soluciones; • Si contribuye con mejoras en la infraestructura o en el ambiente local que puedan ser utilizadas por la comunidad. (ETHOS, 2005, p. 41).

➤ **Compenetración de la empresa con la acción social**

La acción social de la empresa puede ser financiera o con acciones incorporadas en sus actividades con el apoyo de recursos humanos y proveedores.

Al respecto, es fundamental conocer: • Si la empresa hace donaciones de servicios, productos y recursos financieros o desarrolla proyectos sociales propios; • Si proporciona espacios, horas de sus funcionarios y equipos para el desarrollo de proyectos y actividades de la comunidad; • Si posee un proyecto estructurado y utiliza sus competencias técnicas, tecnológicas y gerenciales para fortalecer su acción social y la de sus beneficiarios; • Si incorpora a las organizaciones o a los liderazgos locales en el diseño y en la implantación de los proyectos sociales; • Si intercede ante otros organismos, públicos o privados, para lograr la concreción de tales proyectos. (ETHOS, 2005, p. 43-44)

## **7. MODELOS EXISTENTES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN CLUBES DE FÚTBOL**

En el ámbito futbolero los grandes representantes de esta disciplina entienden la labor que cumple la responsabilidad social empresarial como factor clave para el mejoramiento de lo económico, social y ambiental. Por ese motivo, en este capítulo se abordarán cinco modelos distintos de responsabilidad social con clubes nacionales e internacionales para conocer cómo los equipos deportivos implementan sus acciones y/o políticas de RSE como contribución social.

### **7.1 Clubes Internacionales**

#### **7.1.1 Real Madrid C.F**



Fuente: Real Madrid C.F

El perfil institucional de este equipo español con más de 100 años de historia se basa en fomentar de forma primaria y principal el fútbol como complemento para promover el desarrollo de hábitos físicos que faciliten relaciones sociales y potencien el espíritu íntegro.

Ahora bien, en su informe de responsabilidad social corporativa (2017) se destacan una serie de valores como espíritu ganador, deportividad, excelencia y calidad, filosofía de equipo, responsabilidad económica, formación y responsabilidad social. Este último valor

corporativo, que se torna curioso por no estar incluido en un programa como tal, lo definen de la siguiente manera:

El Real Madrid es consciente de la elevada repercusión social de sus actividades y por ello dedica recursos a cumplir los más altos estándares de buen gobierno corporativo y transparencia, y a la promoción de los mejores valores deportivos, al fortalecimiento de sus relaciones con sus socios, veteranos, peñas y seguidores, y al desarrollo de proyectos solidarios en favor de colectivos necesitados dentro y fuera de España. (Real Madrid, 2017, p. 4).

Cabe resaltar que la Responsabilidad Social del Real Madrid, desarrollada en este informe corporativo, está enfocada en múltiples grupos de interés como socios, deportistas y árbitros, empleados, administraciones deportivas y públicas, otros clubes, clientes, aficionados, proveedores, medios de comunicación y, el que más interesa en esta investigación, sociedad.

El Real Madrid desea comprometerse en la ayuda a los más necesitados y a los proyectos comunitarios en los que sus valores y su experiencia en la práctica deportiva puedan ser útiles. El Real Madrid también está comprometido con la formación de nuevas generaciones de gestores del deporte que contribuyan al desarrollo de la salud, el ocio y la economía en sus comunidades. (Real Madrid, 2017, p. 14).

Este último grupo de interés está muy definido en la práctica de Responsabilidad Social de este importante club a nivel mundial y su compromiso por cumplirlo lo desarrollan a través de la Fundación Real Madrid que crea y gestiona escuelas de integración y acciones solidarias dirigidas a niños, deportistas activos, veteranos y colectivos desfavorecidos y

la Escuela de Estudios Universitarios, como vehículo de acción social, para formar futuros gestores del deporte.

Todas esas actividades, cabe resaltar, son expuestas por el Real Madrid a través de su Portal de Transparencia donde informan y desarrollan sus compromisos éticos y de valores.

Algunas de las acciones sociales de la Fundación Real Madrid en el 2016 y 2017, según este informe de Responsabilidad Social, se han concentrado en las siguientes áreas:

#### 1. Escuelas socio deportivas de la Fundación Real Madrid en España

La educación en valores a través del deporte continúa siendo la principal herramienta de acción social para lograr la integración de colectivos con y sin riesgo de exclusión (en torno al 70% de los alumnos acuden becados o semi becados a las actividades), utilizando las escuelas socio deportivas de fútbol y baloncesto como principal actividad, para fomentar los hábitos de vida saludable, el deporte como adecuado uso del tiempo de ocio de los menores y colaborar con las familias en la formación integral de más de 6.000 niños y niñas con edades comprendidas entre los 5 y 17 años, en un total de 67 escuelas socio deportivas en siete Comunidades Autónomas diferentes. (Real Madrid, 2017, p. 40).

Uno de esos programas que contribuyen a educar de esa manera es “Por una educación REAL: valores y Deporte” donde se forman técnicos de fútbol y baloncesto bajo el marco del manual de prevención de la violencia en las escuelas de la Fundación.

#### 2. Programas de la Fundación Real Madrid para otros colectivos en riesgo de exclusión

En el ámbito nacional, es importante destacar la participación de más de mil menores en el Programa de escuelas en centros de acogida e internamiento de

menores que desarrolla la Fundación Real Madrid para facilitar la práctica deportiva semanal de los niños y niñas en circunstancias especialmente difíciles por causa del abandono o la delincuencia. Las sesiones impartidas se basan en la metodología de las escuelas socio-deportivas, con especial hincapié en los valores del respeto, autoestima, compañerismo y esfuerzo. (Real Madrid, 2017, p. 41).

En estos programas el Real Madrid aplica acciones de voluntariado con grupos en condiciones vulnerables (como los menores ingresados en los hospitales) donde los entrenadores de la Fundación, con otro colectivo de voluntarios, realizan actividades lúdicas y educativas para mejorar el estado anímico de los afectados.

### 3. Área internacional de la Fundación Real Madrid

Una veintena de nuevas escuelas socio-deportivas y más de 2.000 nuevos beneficiarios de la Fundación Real Madrid es el saldo del Área Internacional, que alcanza ya las 279 escuelas en 74 países con más de 36.000 niños, niñas y jóvenes que, además de disfrutar de la educación en valores a través del deporte, cuentan con servicios médicos, alimentación o escolarización, al ser las escuelas de la Fundación parte de programas integrales allí donde actúa. (Real Madrid, 2017, p. 43).

### 4. Presencia de Jugadores

La generosidad de los jugadores de la primera plantilla se ha manifestado cada semana al atender las visitas de niños y niñas gravemente enfermos o incapacitados cuyo máximo deseo es conocer a sus ídolos. Su máximo exponente se da cada año en la visita que realizan ambas plantillas a los principales hospitales de Madrid con la Fundación. Asimismo, la Fundación ha contado con el apoyo de

los jugadores en la grabación de diferentes mensajes de apoyo a los proyectos y escuelas. (Real Madrid, 2017, p. 45).

### 7.1.2. Fútbol Club Barcelona



Fuente: F.C Barcelona

Somos conscientes de que los problemas sociales relacionados con la exclusión y la marginación social de niños y jóvenes, derivan en inestabilidad social y violencia. Por ello, a los valores del deporte sumamos el compromiso: Como entidad comprometida y responsable, con un fuerte componente emocional y de pertenencia, creemos que nuestra fuerza como marca conocida en el mundo puede ser una palanca de cambio. (Fútbol Club Barcelona, 2018, p. 1).

Ahora bien, para lograr esos objetivos con los niños y jóvenes la Fundación, a través del F.C Barcelona, cuenta con programas específicos para prevenir la violencia y fomentar la inclusión social y la educación; alianzas institucionales para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y programas de sensibilización y campañas para luchar por una sociedad igualitaria e inclusiva.

La pobreza, la desigualdad social y la discriminación, así como las enfermedades o los conflictos bélicos, son algunos de los motivos que generan desigualdades sociales. En la Fundación nos comprometemos a contribuir a la integración de la infancia y la juventud, en aquellos entornos sociales más afectados por estos motivos. (Fútbol Club Barcelona, 2018, p. 1).

Los procesos de trabajo de la Fundación Barca (2018) , emanan de cuatro líneas de acción diferentes: **Prevención de la violencia**, donde trabajan en la resolución de conflictos mediante valores deportivos; **Acceso y refuerzo a la educación** como pilar fundamental en el desarrollo de los niños; **Inclusión social**, para contribuir en la creación de una sociedad más justa en donde haya una inclusión de niños y niñas en riesgo de exclusión social y la **Innovación social** para proponer buenas soluciones a cada conflicto que se presenta.

En cuanto a los programas, que en total son seis fuertes, todos son utilizados con el objetivo de promover el deporte como gestor de valores, trabajo en equipo, empatía, respeto y espacios de reflexión y convivencia. La Fundación los define así:

### **Programa Refugiados**

Actualmente hay más de 20 millones de personas refugiadas en el mundo y la mitad de ellos son menores de 18 años, escapando de guerras, conflictos y persecuciones En este contexto, los niños y jóvenes son los más vulnerables. (Fundación Barca, 2018, pág. Programa refugiados).

<p><b>Programa de apoyo a los refugiados</b></p> <p>#FutbolNet para la integración de niños y jóvenes refugiados en Grecia, Italia y Líbano.</p>	<p><b>Integración en escuelas del Líbano</b></p> <p>Apoyo al sistema público escolar para promover la integración a través del deporte.</p>
<p><b>Sensibilización de la ciudadanía</b></p> <p>Visibilizamos la problemática por toda Cataluña y nos movemos para implicar a la sociedad</p>	<p><b>I High Level Conference</b></p> <p>Personalidades de prestigio dieron voz a los refugiados en el Camp Nou</p>

Fuente: Fundación. F.C Barcelona (2018)

## Programa contra el Bullying

Una de las formas de violencia física y emocional que tienen un impacto más grande en el desarrollo de los niños, especialmente en las sociedades de los países desarrollados, es el bullying: una forma de violencia entre iguales pero en desigualdad de condiciones y que se produce de manera reiterada e intencionada. (Fundación Barca, 2018, pág. Programa contra el bullying).

<p><b>Manifiesto Alan</b></p> <p>12 compromisos para sensibilizar e implicar a la sociedad civil contra el acoso escolar.</p>	<p><b>Proyecto piloto en el ámbito escolar</b></p> <p>Creación de una metodología que facilita herramientas en las escuelas para prevenir el bullying.</p>	<p><b>Simposio contra el Bullying</b></p> <p>Dando voz a víctimas y testigos.</p>
---	--	---

Fuente: Fundación. F.C Barcelona (2018)

## Programa prevención violencia juvenil

El programa tiene como objetivo ayudar a niños y jóvenes fomentando la integración y la cohesión social y creando condiciones favorables para la prevención de la violencia utilizando el deporte como herramienta educativa. El fútbol y el deporte en general, ha resultado una herramienta útil y efectiva para

reducir las conductas agresivas entre los jóvenes. (Fundación Barca, 2018, p. prevención violencia juvenil).



Fuente: Fundación. F.C Barcelona (2018)

### Programa Bienestar Emocional Pediátrico

El principal objetivo del programa es cumplir ilusiones de niños y niñas con enfermedades graves. Proyecto que se lleva a cabo con la Fundación Make-A-Wish® y la Fundación Pequeño Deseo y que en el último año logró cumplir 1.561 ilusiones. (Fundación Barca, 2018, pág. Bienestar emocional pediátrico).



Fuente: Fundación. F.C Barcelona (2018)

### Programa Diversidad #FutbolNet

FutbolNet es un programa de intervención social creado por la Fundación Barça el 2011. El proyecto utiliza el futbol y la actividad física como herramientas de reflexión y agentes de cambio para estimular a niños y jóvenes en contextos vulnerables. (Fundación Barca, 2018, pág. Diversidad #FutbolNet)



**1r Tiempo:**  
Los jugadores/as dialogan de forma autónoma y consensúan las normas del juego, por ejemplo: si alguien falta al respeto a un compañero se pita penalti.



**2o Tiempo:**  
Se juega un partido de fútbol de unos 15 minutos. Aquí los jóvenes desarrollan su capacidad de relacionarse, y los educadores los acompañan a ser responsables de sus acciones



**3r Tiempo**  
Los participantes realizan una charla posterior con espíritu crítico donde se valora el juego y se deciden los ganadores en función del comportamiento y la aplicación del valor en cuestión.

Fuente: Fundación. F.C Barcelona (2018)

## Programa de Educación en Valores

Promovemos entre los niños la educación en valores, los hábitos y las actitudes que los ayudan a crecer, tanto en el ámbito personal como en el colectivo, utilizando el deporte como herramienta de aprendizaje y motivación. (Fundación Barca, 2018, pág. Educación en valores).



**Reforzamos la educación en los centros escolares desde los valores del Barça**



**Una táctica en 3 toques:  
Dinámica presencial en las escuelas  
Dinámica presencial  
Un día de valores, jugando!**



**Respeto, Esfuerzo,  
Ambición, Trabajo en equipo  
y Humildad, los valores en juego**

Fuente: Fundación. F.C Barcelona (2018)

### 7.1.3 Club Atlético River Plate



Fuente: Club Atlético River Plate

Club Atlético River Plate en sus más de 110 años de historia no solamente es reconocido internacionalmente por sus logros deportivos. Este club argentino, situado en Buenos Aires, asume un rol protagónico para colaborar con la sociedad mediante sus programas de responsabilidad social.

La primera acción que adopta la responsabilidad social como un compromiso la denominan River solidario.



Fuente: Cariverplate (2018)

Con el respaldo del Presidente Rodolfo D'Onofrio, quien patrocina la recuperación del rol social protagónico del Club, en River Solidario asumimos la responsabilidad de ser medio para el accionar solidario y las campañas sociales para la integración de los sectores más vulnerables. River Solidario se compone por un grupo de socios con la vocación de dedicarnos desinteresadamente a esta

misión. River Solidario se dispone a brindarse en la labor de asistir, defender y proteger a las personas de mayor vulnerabilidad: víctimas de desastres naturales, de violencia en todas sus formas, de explotación y abuso, de extrema pobreza y de extremas situaciones de injusticia social. (Cariverplate, 2018, p. River solidario).

Cabe resaltar que este programa está enfocado exclusivamente, según ellos, a establecer lazos de confianza y de integración con diferentes barrios, comunidades y entidades sociales que requieran una fuerte integración social.

Y para generar ese fuerte impacto social que promueva una buena calidad de vida de las personas, este programa trabaja con base en cuatro valores que definen de la siguiente manera:

- **Dignidad:** asumir el compromiso de fomentar y promover la defensa y protección de las personas marginadas, desamparadas y olvidadas del sistema; ayudando a cubrir sus necesidades básicas insatisfechas y a desarrollar los medios para la superación de su situación y pleno goce de su dignidad humana.
- **Integración Social y Desarrollo Social:** promover la igualdad de oportunidades y el desarrollo social para la integración de todos los sectores de la comunidad.
- **Justicia Social:** expresar la idea de que la equidad económica, educativa, laboral, civil y habitacional son pilares indispensables para la construcción de una sociedad sana, fuerte, feliz y autosuficiente.
- **Tolerancia:** concientizar en la sociedad la comprensión de que todos tenemos la misma naturaleza y los mismos derechos básicos. Integridad: abordar cada tarea, acción y gestión de nuestra actividad en perfecto respeto de los valores declamados. (Cariverplate, 2018, pág. River solidario)

La segunda acción que manejan desde la responsabilidad social es *River Sin Barreras*.



Fuente: Cariverplate (2018)

RIVER SIN BARRERAS apuesta por el diseño e implementación de programas, servicios y recursos de apoyo para la inclusión sostenibles, abiertos, accesibles, que incorporen, por principio, las necesidades individuales y particulares de las personas con discapacidad, articulando en la medida de lo posible y en forma transversal con todas las áreas del club. RIVER SIN BARRERAS se sustenta en procesos innovadores que permitan reducir las barreras en la participación para responder a la diversidad, construyendo una cultura de colaboración que genere capital social así como la consolidación del sistema institucional que se promueve desde el ámbito de la política, la gestión y la educación para lograr transformaciones sociales. (Cariverplate, 2018, p. River Sin Barreras).

Con River Sin Barreras las personas en condición de discapacidad sienten un gran apoyo con una política corporativa, dentro de este programa, llamada Estadio Amigable en donde estas personas tienen el lujo de visitar al club y su respectivo museo en donde se reúnen condiciones de accesibilidad físicas y comunicativas.

Asimismo, este programa cuenta con un observatorio de buenas prácticas donde se desarrollan estrategias de inclusión, campañas de comunicación, espacios de debate y formación, entre otros, para promover la participación de personas en condición de discapacidad en temas culturales y recreativos.

River Sin Barreras está gestionado por socios, algunos con discapacidad, que integran la Comisión de Integración de Personas con Discapacidad con una visión compartida, poniendo en valor los diferentes aportes que faciliten impactos positivos en la vida institucional. (Cariverplate, 2018, p. River Sin Barreras).

Finalmente, en cuanto a acciones de responsabilidad social, River Plate cuenta con su Fundación que fue creada, según este club deportivo, para promover una mayor inclusión de personas en condición de vulnerabilidad a través de programas deportivos, educativos, culturales y sociales.



---

Fuente: Cariverplate (2018)

Los logros alcanzados con esfuerzo y compromiso son los que otorgan orgullo y satisfacción. Un país integrado, con lugar para todos, es posible. Valorar y defender el juego limpio en todos los ámbitos de la vida. La importancia de crear bases sólidas, que son los pilares de cualquier desarrollo sustentable. Valorar la sabiduría que otorga la experiencia, de la cual los mayores son su referente principal. Creer en la capacidad innata de las personas de sobreponerse ante la adversidad. Creer en el poder del trabajo en equipo, fruto del aporte mancomunado y de la originalidad de cada uno de sus integrantes. (Cariverplate, 2018, p. Fundación River Plate).

Ahora bien, antes de mencionar los programas que manejan en esta acción, cabe resaltar que son en conjunto con organizaciones y actores aliados que aportan para cumplir con los objetivos y las actividades que se proponen en esta fundación.

El primer programa en exponer la Fundación es Entrenándome Para la Vida. “Un programa que acerca a los jugadores de River Plate a sus orígenes, para alentar a los niños de la escuela, a la que ellos mismos asistieron, a seguir sus sueños y compartir con ellos su historia de vida.” (Cariverplate, 2018, p. Fundación River Plate). Dirigido a niños y jóvenes entre 7 y 18 años.

El segundo programa tiene como finalidad una mayor autonomía e integración social de los jóvenes ya que trabaja para “el desarrollo cultural y la integración social de los jóvenes deportistas, provenientes del interior del país a la pensión de River Plate, a través de salidas y visitas a distintos lugares históricos y característicos de nuestra Capital.” (Cariverplate, 2018, p. Fundación River Plate). En este el rango de edad aumenta, va dirigido a jóvenes entre 14 y 22 años.

Y el tercer programa que establece la Fundación en sus procesos de trabajo es Educando en Nutrición. “Apoyamos el trabajo desarrollado por la “Asociación Civil Pequeños Pasos”, apadrinando un día de atención en el “Centro Conin” de Prevención de la Desnutrición Infantil y Promoción Humana Pequeños Pasos San Martín.” (Cariverplate, 2018, p. Fundación River Plate).

## 7.2 Clubes Nacionales

### 7.2.1 Independiente Santa Fe



Fuente: Independiente Santa Fe

Antes de empezar con el análisis de este club nacional, vale la pena resaltar que, según lo evidenciado en la página web y otras herramientas digitales, Independiente Santa Fe no tiene una política de responsabilidad social definida. Esto porque seguramente, como se mencionó en el estado del arte, en Colombia no existe una ley o estatuto que promueva las acciones responsables de los clubes de fútbol.

No obstante, pese a que este club capitalino no tiene una política fuerte, sus acciones voluntarias de responsabilidad social las maneja en un programa llamado “Santa Fe social”.

Con más de 60.000 niños y jóvenes beneficiados al día de hoy, el programa Santa Fe Social reafirma su compromiso con la niñez y la comunidad en general, mostrando la cara positiva del fútbol como deporte fomentando cultura en todos los ámbitos (Independiente Santa Fe, 2013, p. Santa Fe Social).

Una de las actividades que implementó Independiente Santa Fe con este programa social fue en un evento en el Barrio Las cruces. Así lo resumen:

Se llevó a cabo un evento social con niños del barrio Las Cruces compartiendo con nuestra mascota Monaguillo y funcionarios del club; un gran momento llevando obsequios de la Casa Cardenal y desayunos para ellos y sus familiares. Agradecemos la invitación de la Policía Nacional. (Independiente Santa Fe, 2015, p. Santa Fe Social).



Fuente: IndependienteSantafe (2015)

La siguiente actividad, y última que se expone en su página oficial, que este club de fútbol colombiano implementó en materia de responsabilidad social fue en su sede de Fontanar:

Agradecemos a los padres de familia de la sede Fontanar por la generosa obra, que se llevó a cabo el pasado mes de Octubre, en la que 50 niños de la FUNDACIÓN ROMPEMALLAS de Ciudad Bolívar compartieron una jornada de intercambios deportivos frente a nuestros grupos de fútbol base y recibieron un kit que contenía: uniformes, guayos y tula. (Independiente Santea Fe, 2013, p. Santa Fe tiene compromiso social).



Fuente: IndependienteSantafe (2013)

## 7.2.2 Atlético Nacional



Fuente: Club Atlético Nacional Oficial

Atlético Nacional, 16 veces campeón de Colombia, es otro de los equipos que maneja la responsabilidad social en sus procesos de trabajo. Uno de los proyectos que más aporta a cumplir con sus compromisos sociales es la Copa Atlético Nacional dirigida a la comunidad en donde más de 6000 niños y jóvenes han sido beneficiados a través de un espacio de sana distracción y de grandes oportunidades.

Es un proyecto social y deportivo que promueve actividades sociales, culturales, educativas y formativas por medio del fútbol como herramienta de enseñanza, transformación y aprendizaje, fortaleciendo procesos formativos en niños y jóvenes vulnerables de escasos recursos residentes en las diferentes comunas de la ciudad de Medellín y algunos municipios del departamento de Antioquia. Además de recibir un torneo de fútbol totalmente gratuito con énfasis en el juego limpio y valores deportivos, esta población complementa su formación humana con talleres que se desarrollamos previos a los encuentros deportivos enfocados en áreas como la nutrición, el acompañamiento familiar, la comunicación, el fortalecimiento del proyecto de vida y el liderazgo. (Atlético Nacional, 2015, p. RSE).

Cabe resaltar Atlético Nacional define esta copa como un evento social incluyente para mejorar el desarrollo social y culturales de comunidades desfavorecidas, generando esparcimiento, recreación y convivencia de la población beneficiada con procesos formativos de carácter institucional.

Otro de los programas que tiene Atlético Nacional en materia de Responsabilidad Social está enfocado en los niños y jóvenes que anhelan cumplir algún día el sueño de ser futbolistas profesionales.

Ver de cerca a sus ídolos, compartir un momento con ellos y asistir a un entrenamiento en la Sede Deportiva fue lo que 16 niños, jóvenes y adultos con diferentes enfermedades pudieron vivir en días pasados. La visita hace parte de los programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de Atlético Nacional, con los cuales le brinda satisfacciones a la sociedad y su hinchada fuera de las canchas. Ver la sonrisa en los rostros de los pequeños, lágrimas de alegría y cumplir sueños es lo que busca la Institución con sus programas de RSE que

demuestran porque Atlético Nacional es más grande aún. (Atlético Nacional, 2017, p. RSE).

Cabe resaltar que el acompañamiento social que tiene este club nacional es de doble vía porque permiten que los niños y jóvenes asistan a sus sedes para ver sus entrenamientos deportivos, pero también visitan algunos barrios de escasos recursos.

Una visita especial tuvieron los jóvenes del barrio Blanquizal al recibir en el encuentro deportivo entre Aguas Frías y Blanquizal por la Copa Atlético Nacional con la Comunidad, al jugador del plantel profesional Gorka Elustondo. El ibérico acompañó a los niños de la categoría pre-juvenil quienes se sintieron respaldados, a los cuales les habló de sus inicios en el fútbol, destacando los valores familiares y profesionales. La Copa Atlético Nacional con la comunidad, es un proyecto socio- deportivo y formativo, único en el país que promueve actividades sociales, culturales y educativas por medio del fútbol como herramienta de transformación y generación de oportunidades en niños y jóvenes vulnerables de escasos recursos. (Atlético Nacional, 2017, p. RSE).

Y como este club también tiene una preocupación por las comunidades vulnerables, los niños de la Escuela de Atlético Nacional compartieron con uno de estos sectores marginados de la capital antioqueña.

Alrededor de 80 niños de la Escuela de Fútbol de Atlético Nacional, compartieron un refrigerio con los damnificados del sector Moravia de la capital antioqueña. En la cancha sintética de Zamora, los verdolagas entregaron no solo alegría a las familias perjudicadas por el incendio del pasado 18 de agosto, sino algunos obsequios que les permitió sonreír y pasar un día al lado de los niños de la Escuela de Fútbol. El compromiso con la comunidad hace parte de los trabajos de

Responsabilidad Social Empresarial de Atlético Nacional quienes constantemente buscan la manera de ayudar a quienes más lo necesitan.

Finalmente, en cuanto a acciones de responsabilidad social empresarial de Atlético Nacional, está la Donatón. El objetivo de este programa fue aportar capital y protección a animales de la calle.

Con éxito culminó la Donatón por los animales en el Pabellón Azul de Plaza Mayor, un evento de Responsabilidad Social Empresarial a la que se unió Atlético Nacional para que más de 100 refugios para animales sin hogar se vieran amparados por esta iniciativa. Con el aporte de la ciudadanía se lograron beneficiar más de 5 mil animales de Antioquia que hoy necesitan de un hogar, buena alimentación y mucho amor. 28.345 kilos de alimento para perros y gatos y aportes económicos recaudados, fue el balance de lo recolectado en esta actividad social. (Atlético Nacional, 2017, p. RSE).

Por lo tanto, según los programas expuestos, Atlético Nacional enfoca su Responsabilidad Social Empresarial, principalmente, en acciones sociales y comunitarias, aunque no utilicen como tal una estrategia de RSE.

## **8. CARACTERIZACIÓN DE CUATRO CLUBES/ESCUELAS DE FÚTBOL DE LA LOCALIDAD DE KENNEDY Y SUS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

En este capítulo se presentará un análisis de cada uno de los clubes y escuelas analizadas en la localidad de Kennedy a partir de la exposición de resultados del trabajo de campo y la revisión de algunos de los indicadores de evaluación de la responsabilidad social sugeridos por el Instituto Ethos de Brasil. Esto para identificar niveles de responsabilidad social y fortalezas o debilidades en términos de comunicación estratégica de RS e integración social.

### **8.1 Contexto general de funcionamiento y normatividad**

Antes de hacer la presentación individual de los clubes y escuelas de fútbol en la localidad de Kennedy es pertinente conocer el funcionamiento y normatividad que tienen como organizaciones de formación deportiva en la ciudad de Bogotá.

Cualquier escuela de fútbol, incluidas las cuatro analizadas, se rigen por el Instituto Distrital de Recreación y Deportes (IDRD). Esta entidad las regula y les entrega una resolución como reconocimiento que les permite llevar a cabo procesos de formación deportiva con niños y jóvenes.

El IDRD, conforme a la Ley 181 de 1995, sus decretos reglamentarios y las Resoluciones No. 589 de 2010 y 360 de 2013 otorga, renueva, actualiza el reconocimiento deportivo a los Clubes Deportivos de Bogotá D.C., previo al cumplimiento de los requisitos establecidos, la normatividad vigente, para fomentar, patrocinar y organizar la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, e impulsar programas de interés público y

social, dentro de una respectiva jurisdicción territorial. (IDRD, 2018, p. guía de trámites y servicios).

Además, según esta entidad, este acto administrativo se expide por la Alcaldía Distrital para vincular a los organismos deportivos al Sistema Nacional del Deporte (SND), que promueven el fomento, protección, apoyo y patrocinio del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre.

No obstante, el reconocimiento deportivo no es la única normatividad que deben exigir las escuelas de formación deportiva. El IDRD, dentro de sus obligaciones, debe entregar un aval que garantice el cumplimiento de los objetivos pedagógicos y deportivos ofrecidos a la comunidad y para registrar la existencia de la estructura organizativa.

El aval deportivo es el registro que el Instituto Distrital de Recreación y deporte hace de las Escuelas Deportivas, mediante la expedición de un acto administrativo, que es implementado como estrategia para garantizar el fomento, promoción, protección, apoyo y asesoría al deporte formativo y a la educación extraescolar. (RES. 299/2009). (IDRD, 2018, p. escuelas avaladas).

Ahora bien, dentro de ese reconocimiento y aval deportivo no está estipulado como obligatoriedad y tampoco está señalado en el contexto de la resolución que los clubes y escuelas de formación deportivas hagan acciones de responsabilidad social, pero, según lo dicho por los Directores Deportivos y/o presidentes mediante las entrevistas cualitativas, en las reuniones formales que hace el IDRD con estas escuelas les recomienda que contemplen, de acuerdo con sus posibilidades, ayudar a niños y jóvenes que no tengan solvencia económica.

Cabe resaltar que el Distrito y las distintas alcaldías locales dentro de su plan de desarrollo promueven acciones de responsabilidad social con escuelas gratuitas dirigidas a los niños y jóvenes de más bajos recursos.

Por lo tanto, cada escuela de formación deportiva determina dentro de sus políticas y/o acciones internas de qué manera promueve y desarrolla la responsabilidad social, siempre y cuando tengan el aval o autorización por parte del IDR D para desarrollar sus procesos de trabajo con niños y jóvenes.

## **8.2 Academia Iguarán Fútbol Club**



Fuente: sitio web [iguaran.com](http://iguaran.com)

Iguarán Fútbol Club nació en agosto de 1991 bajo la dirección de Camilo Iguarán, hermano del histórico “Guajiro” Iguarán, con el propósito de hacerle un homenaje a ese mítico jugador de fútbol por su carrera deportiva en donde consiguió, por mucho tiempo, ser el máximo anotador de la Selección Colombia con 24 goles, record solo superado por Radamel Falcao García en el 2015.

*Escenario de entrenamiento en Kennedy.*



*Fuente: Iguarán(2017)*

La misión de esta organización deportiva, que ahora tiene otra razón social bajo el nombre de Academia Iguarán Fútbol Club, expuesta en su página web principal, se basa en lo siguiente:

Somos una institución deportiva con mejoramiento continuo y dinámico en procesos de formación y perfeccionamiento deportivo del fútbol, mediante la formulación de estrategias pedagógicas, didácticas y metodológicas innovadoras, con calidad y fundamentadas en el conocimiento, la ciencia y la tecnología, contribuyendo con nuestro País en la formación de seres humanos íntegros, futbolistas de excelencia desde el punto de vista motor, físico, técnico, táctico y psicológico; ciudadanos ejemplares, con una alta formación en valores, líderes y referentes de las actuales y futuras generaciones. (Iguarán, 2018, p. quiénes somos).

Por su parte, con la visión pretenden ser en el año 2020 la Academia líder en las prácticas deportivas.

Llegar a ser en el año 2020 la Academia de Fútbol líder y referente en Colombia, con mayor reconocimiento por logros deportivos alcanzados a nivel local, nacional e internacional y por la continua innovación en el desarrollo de procesos formativos y de perfeccionamiento en el fútbol. Posicionarnos como una de las mejores academias con proyección de futbolistas a clubes nacionales e internacionales y por su mayor cobertura en diferentes regiones del País. (Iguarán, 2014, p. quiénes somos).

Durante veinte siete años de trabajo ininterrumpidos esta academia de formación deportiva, con aval y reconocimiento deportivo del IDRDR desde 1997, logró consolidar siete sedes en distintos puntos estratégicos de la ciudad de Bogotá en donde hay 450 alumnos aproximadamente con un rango de edad entre 4 hasta 18 años.

*Tabla 7 Sedes de la Academia Arnoldo Iguarán*



Calle 170
Castilla
Kennedy
Salitre (PRD)
Serena
Suba - Nico
Tunal

*Fuente: Iguarán.com (2018)*

Ahora bien, las categorías en proceso de formación que trabajan en esta academia se conocen de la siguiente manera:

- *Pañales* (4 a 6 años) en donde se inducen a los niños en las prácticas deportivas.

- *Babys* (7 a 8 años) en esta categoría se afianzan las capacidades básicas para practicar el fútbol.
- *Pre infantil* (9 a 11 años) con estas edades la escuela con actividades lúdico-deportivas potencializa las capacidades de los niños.
- *Infantil* (12 a 13 años) en esta categoría se busca la especialización de acuerdo a las características de los jóvenes deportistas.
- *Pre juvenil* (14 a 15 años) con esta edad las habilidades de los jóvenes crecen con la exigencia de los entrenamientos deportivos.
- *Juvenil* (16 a 18 años) la intensidad deportiva sube porque son los jóvenes que más entienden la práctica deportiva.

En la localidad de Kennedy, espacio geográfico en el cual se inscribe la presente investigación, esta academia lleva a cabo sus procesos de trabajo en el parque metropolitano Cayetano Cañizares, ubicado en la Avenida Carrera 80 No 40b – 21 Sur, diagonal a Corabastos, desde hace más de catorce años.

Este parque deportivo desde su fundación, cabe resaltar, ha presentado una serie de dificultades sociales porque se encuentra rodeado de barrios como El Amparo y María Paz conocidos por ser sectores con alto índice de riesgo social que los convierten en dos de los más peligrosos de Bogotá.

A la intervención de las ollas del Bronx, San Bernardo y Cinco Huecos en 2016 se suman otras en zonas centrales y en las periferias de Bogotá. En los últimos años también se hicieron fuertes operaciones en Kennedy y particularmente en El Amparo y María Paz. En El Amparo, por ejemplo, se acordonó el núcleo principal donde se vendía basuco y en María Paz la Policía mantiene la presión sobre el cartuchín. (Escobedo, Ramírez y Sarmiento, 2017, p.12).

Hoy en día este club deportivo trabaja en esta localidad con aproximadamente 60 niños, que están expuestos a problemas sociales y que viven en condiciones vulnerables para inculcar con conceptos deportivos y prácticas educativas un buen crecimiento social y personal los niños y jóvenes que ven en el fútbol una oportunidad para aprovechar el tiempo libre y alejarse de los malos hábitos.

Kennedy es un sector en donde mucha de su población, sobre todo alrededor de donde tenemos el escenario deportivo, está expuestos a problemas sociales y condiciones vulnerable porque la población que existe ahí, básicamente, muchos son desplazados por la violencia, otros son población de muy bajos recursos, entonces eso ha hecho que sea una zona complicada. (C. Iguarán, entrevista cualitativa, 25 de marzo de 2018).

### **8.2.1 Responsabilidad social**

Si bien la Responsabilidad Social Empresarial, según la definición de los autores que se abordaron en el marco teórico, es concebida como una práctica voluntaria que trabaja bajo tres facetas de sostenibilidad: social, económico y ambiental; en Iguarán F.C se entiende como la obligación que tienen las empresas de prestar un beneficio a la sociedad, como una forma de contribución en la parte social.

Ahora bien, uno de los indicadores que utiliza ETHOS (2005) para evaluar la responsabilidad social es **el diálogo con las partes interesadas o Stakeholders**. Este indicador, básicamente, hace referencia a la comunicación que hay con estos grupos de interés para mejorar sus procesos internos y construir estrategias que le permita establecer patrones claros de conducta.

En Iguarán F.C los padres de familia o acudientes que están presentes en la formación de los deportistas, según lo dicho por Camilo Iguarán en la entrevista, confían en esta escuela

porque, a través de sus enseñanzas, logra una socialización y una buena integración de niños y jóvenes marginados. Esto demuestra que hay una incorporación entre los directivos de la escuela y los interesados directos o padres de familia en las discusiones y temas que suscitan preocupaciones.

Además, la escuela, según lo registrado en el diario de campo, mantiene una comunicación abierta con los padres de familia, y personas interesadas en inculcarles a sus hijos el fútbol, en las oficinas y escenarios deportivos que demuestran la naturaleza de sus procesos, productos o servicios.

El apoyo de las instituciones gubernamentales o distritales, por su parte, es muy mínimo. Fuera de tener el aval y reconocimiento deportivo por parte del IDR, Iguarán F.C solo tiene el apoyo de esta entidad distrital con descuentos por el alquiler de las canchas. Los pagos a entrenadores, gastos administrativos y de personal tienen que correr por cuenta de la escuela deportiva.

Las escuelas o clubes que somos avalados, que contamos con el reconocimiento o el aval de ellos para poder desarrollar programas de formación deportiva, ellos nos hacen un descuento del 30% del valor que cuesta la cancha, ese es el único beneficio que recibimos por parte del IDR (C. Iguarán, entrevista cualitativa, 25 de marzo de 2018).

El segundo indicador escogido del Manual ETHOS (2005) para periodistas que evalúa la responsabilidad social de una organización es **el compromiso con el futuro de los niños.**

Iguarán F.C, más allá de promover el deporte, enfoca sus procesos de trabajo en la comunidad para el beneficio de niños y jóvenes, coordina sus proyectos deportivos con otros realizados en la comunidad (como torneos y campeonatos,

algunos dirigidos por organizaciones distritales), actúa conjuntamente con el poder público para garantizar el derecho de los niños, niñas y adolescentes (como el derecho a la recreación, sana competencia, entre otros) y mantiene una postura en contra de la explotación infantil. (C. Iguarán, entrevista cualitativa, 25 de marzo de 2018).

En tal sentido, Iguarán F.C manifiesta tener un alto compromiso con el futuro de los niños a través de prácticas que mejoran y perfeccionan su parte humana y su compromiso social. Además, porque fomenta el desarrollo social y personal de niños y jóvenes de distintas clases sociales, condiciones étnicas y religiones.

*Categoría 2002 campeona*



*Fuente: Iguarán Fútbol Club*

El tercer indicador escogido del Manual ETHOS (2005) es la **valoración de la diversidad**. En Iguarán F.C se prohíben formalmente las prácticas de discriminación en

sus procesos de selección y promoción y para demostrar que este indicador está presente, la escuela de fútbol maneja seis categorías base, en sus siete sedes, que le ayudan a fomentar y desarrollar el deporte de niños y jóvenes de distintos sectores, barrios y estratos sociales. Iguarán F.C les da la oportunidad de practicar y adoptar la práctica del fútbol como un hábito saludable a más de 450 niños y jóvenes de todos los sectores de Bogotá.

El cuarto indicador escogido del Manual ETHOS (2005) pertenece al tema 5 Consumidores y Clientes (p. 37): **Política de comunicación comercial**. En ese sentido, Iguarán F.C maneja la comunicación alineada con sus valores y principios, lo cual le permite esclarecer aspectos innovadores de sus productos y servicios.

En Iguarán F.C las estrategias comunicacionales se manejan, principalmente, a través de su página web [www.iguarán.com](http://www.iguarán.com) donde tienen, según ellos, un promedio de 100.000 visitas mensuales. Con esta herramienta digital la academia deportiva envía o publica información concentrada en artículos y recomendaciones sobre la gestión que desarrollan en la parte deportiva y social.

De igual manera, la academia tiene constante interacción con sus grupos de interés o stakeholders a través de las principales redes sociales como Facebook, donde tienen más de 15.000 seguidores, Twitter, con más de 8.000 seguidores, Instagram y Whatsapp en donde emiten información que ayuda al bienestar de las personas con la gestión del deporte.

### **8.2.2 Acciones de Integración Social**

Las acciones de integración, bajo el marco de responsabilidad social, Iguarán F.C pueden analizarse a la luz del indicador propuesto por ETHOS (2005) **Compenetración de la**

**empresa con la acción social.** Ahora bien, para cumplir con este indicador, según este manual, hay que tener en cuenta, entre otras cosas, lo siguiente:

Si la empresa hace donaciones de servicios, productos y recursos financieros o desarrolla proyectos sociales propios; • Si proporciona espacios, horas de sus funcionarios y equipos para el desarrollo de proyectos y actividades de la comunidad; • Si posee un proyecto estructurado y utiliza sus competencias técnicas, tecnológicas y gerenciales para fortalecer su acción social y la de sus beneficiarios (ETHOS, 2005, p.43).

La primera acción de integración social, bajo el marco de la responsabilidad social empresarial, Iguarán F.C las maneja con base en cupos y ayudas de financiamiento que piden algunas fundaciones de Bogotá “para niños que están bajo el cuidado del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Frente a esta acción la escuela contribuye con becas del 50 y 100 % dependiendo el caso y, asimismo, con descuentos a padres de familia que son de escasos recursos.” (C. Iguarán, entrevista cualitativa, 25 de marzo de 2018).

Y la segunda acción de integración social la desarrollan por medio de su fundación FUNDAI (Fundación Deportiva Arnoldo Iguarán) creada el 25 de agosto de 2016.

(...) es una entidad sin ánimo de lucro, de utilidad común, que apoya actividades lúdicas, recreativas, deportivas, educación física y salud. (...) tiene como objeto ejecutar en forma directa o en coordinación con otras entidades públicas o privadas, programas encaminados al fomento, divulgación, masificación, coordinación, asesoría y ejecución de la práctica del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la actividad física en todos los niveles y estamentos del país, con programas de prevención, promoción y preservación de la salud y en desarrollo del derecho de todas las personas a

ejercitar el libre acceso a una formación integral de la persona y facilitarle el cumplimiento eficaz de sus obligaciones como miembro de la sociedad. (Iguarán, 2014, p. quiénes somos FUNDAI).

### 8.2.3 Valores deportivos

Uno de los elementos fundamentales en la práctica deportiva que lleva a cabo Iguarán F.C para el crecimiento social y personal de los niños y jóvenes, más allá del fútbol, es a través de la enseñanza de valores.

Los profesionales que hacen parte de esta academia deportiva, como la Fisioterapeuta, la Psicóloga deportiva y los entrenadores, juegan un papel fundamental para inculcarle a los niños y jóvenes buenos hábitos y modales que los llevan a crear buenos deportistas y grandes personas. Además de que la academia refuerza esos procesos de enseñanza incluyendo a los padres de familia para saber más a fondo las necesidades de los niños y jóvenes.

*Tabla 8* Valores deportivos de Iguarán F.C.

<b>Valores que fomenta Iguarán F.C</b>
1.Trabajo en equipo
2.Solidaridad
3.Liderazgo
4.Amor al estudio
5.Respeto
6. Cumplimiento
7.Puntualidad

*Fuente: Elaboración propia*

### 8.3 Club Deportivo Cardenales Gold



Fuente: Página Web Cardenales Gold.

Cardenales Gold es un club familiar fundado por su actual presidente Ricardo Vargas Acosta, hincha de Independiente Santa Fe, de ahí el nombre del club, con ayuda de su esposa Martha Elena Rivera para inculcar a través del fútbol principios y valores que contribuyan a la formación integral, personal y deportiva de los implicados.

La fundamos el 07 de agosto de 2008 básicamente por el problema social que hay en Kennedy en donde hay muchas situaciones de alcoholismo, de drogadicción, de falta de oportunidades para los muchachos para hacer un deporte, entonces vimos que era una parte social que nosotros teníamos que aportar a la juventud especialmente en la zona de Kennedy. (R. Vargas, entrevista cualitativa, 26 de marzo de 2018).

Asimismo, esta escuela deportiva desde su creación hasta el día de hoy trabaja para disminuir los problemas sociales y los índices de riesgo tan elevados que tiene la localidad de Kennedy supliendo la falta de oportunidades en los jóvenes mediante el deporte.

*Escenario principal de entrenamiento en Marsella*



*Fuente:Puentes (2018)*

La filosofía de Cardenales, según su página web, se basa en lo siguiente:

El programa de nuestra ESCUELA DE FUTBOL “CARDENALES GOLD”, se basa en ofrecerle a los jóvenes deportistas de nuestra zona todas las herramientas para el desarrollo de sus capacidades motoras, técnicas deportivas, y los valores sociales e integrales, como un complemento a los procesos de formación, organización y estructura del deporte en nuestra comunidad. Nuestro enfoque determina diversas áreas sobre las cuales trabajar y avanzar en la búsqueda de mejorar sus condiciones y calidad de vida. Por este motivo y queriendo aportar ideas que generen soluciones de apoyo, nace la creación de un espacio en el cual se puedan integrar a trabajar todos los componentes deportivos y sociales, teniendo como base la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos durante más de dos décadas de experiencia en la práctica deportiva del fútbol por parte de los formadores de nuestra Institución. (Cardenales, 2015, p. nosotros).

Ahora bien, la misión principal de esta escuela integra la formación y algunos aspectos para el beneficio de las personas.

Nuestro objetivo primordial es lograr a través de nuestra Institución Deportiva, una formación integral en todos los aspectos que comprometan al ser humano, fundamentando su éxito en principios y valores que permitan al joven una formación personal, deportiva y profesional en nuestra Institución. (Cardenales, 2015, p. nosotros).

Y su visión se enfoca en la excelencia para ser de las mejores escuelas distritales.

Nos proyectamos como una Institución deportiva y formativa innovadora, con gran reconocimiento a nivel distrital y nacional, por la permanente búsqueda de la excelencia mediante la formación de deportistas y hombres responsables, capaces de representar dignamente una Institución y transformar una sociedad para el beneficio de todos. (Cardenales, 2015, p. nosotros).

En cuanto al proceso de formación de las categorías que empiezan con niños desde los 5 años y terminan en jóvenes de 18, que se dividen de dos en dos años, hay profesores capacitados en educación física y entrenamiento deportivo entregados a potenciar las habilidades de los niños y jóvenes, mediante educación en valores, para que sean útiles a la sociedad. Vale la pena resaltar que Cardenales Gold es una de las pocas escuelas de formación deportiva que les abre las puertas también a las mujeres con su categoría femenina.

Tabla 9 Categorías de Cardenales Gold

Categoría 2000 - 2001
Categoría 2002 - 2003
Categoría 2004 - 2005
Categoría 2006 - 2007
Categoría 2008 - 2009
Categoría 2010 - 2011
Categoría 2012 - 2013
Categoría femenina
Categoría arqueros

Fuente: [www.clubcardenalesgold.com](http://www.clubcardenalesgold.com)

Durante 10 años desde su fundación, en Cardenales Gold más de 1.200 niños aproximadamente, oriundos de barrios como Mandalay, Castilla y Marsella y de otras localidades como Bosa, Suba y Ciudad Bolívar, se formaron con principios y valores que los convierten hoy en día en buenos universitarios y excelentes profesionales.

### 8.3.1 Responsabilidad social

El primer indicador seleccionado para evaluar la responsabilidad social de esta escuela, que maneja el manual ETHOS (2005), es el **diálogo con las partes interesadas o Stakeholders**: “la capacidad de dialogar con las partes interesadas (stakeholders), usando las informaciones obtenidas en esa interacción para mejorar sus procesos internos y construir estrategias, es señal de que la empresa se esfuerza por establecer patrones claros de conducta.” (p.19).

Cardenales Gold, en cuanto a relación con entidades distritales o nacionales, tiene el aval como escuela de fútbol y el reconocimiento deportivo del Instituto Distrital de Recreación y Deportes (IDRD). Esta entidad distrital juega un papel importante en la formación de

los futbolistas que hacen parte de las escuelas con aval y reconocimiento, como Cardenales Gold, porque los invita a torneos nacionales y locales, como la copa Claro 2017, donde fueron campeones en la categoría sub 15.

Contar con el apoyo y la gestión de campeonatos y torneos por parte del IDRD para las escuelas es importante porque es una manera de que los niños y jóvenes sientan el compromiso con el fútbol a través de otras experiencias y escenarios.

Asimismo, el trabajo conjunto que lleva a cabo con los padres de familia es uno de los más completos en las cuatro escuelas de fútbol analizadas. Además de manejar los problemas sociales que tienen los niños, sobretudo en sus hogares, con ayuda de los padres de familia para mejorar esas limitaciones, Cardenales Gold fomenta y maneja, a diferencia de las otras, un manual del padre de familia, expuesto en su página web, con más de veinte normas o principios que deben cumplir para ayudarlo a los niños y jóvenes que hacen parte de esta escuela a mejorar en sus prácticas deportivas.

### *Manual del Padre de Familia*

1. Aceptar y respaldar las normas de la Escuela.
2. Cumplir con sus funciones de acuerdo al Manual de Convivencia y a sus deberes como Padre De familia.
3. Leer en compañía de sus hijos el manual de convivencia lo mismo que la información enviada sobre las actividades de la Escuela.
4. Proveer a su hijo de los implementos necesarios para un buen desempeño durante el proceso de formación. (Uniformes completos, guayos, canilleras y sudadera). Para las actividades en la piscina (Pantaloneta en lycra, gorro, toalla y chancletas). Muy importante bloqueador solar.
5. Vigilar la presentación personal y el comportamiento de su hijo de acuerdo al manual de convivencia.
6. Controlar para que sus hijos cuando lleguen y salgan del entrenamiento o partido, se protejan con una chaqueta que cubran los distintivos de nuestra Institución.
7. Mucha dedicación al proceso de formación de sus hijos.
8. Colaborar y ejercer control para que su hijo llegue 10 minutos antes de comenzar la clase.
9. Hacer un seguimiento y ejercer un control estricto a sus hijos, cuando salgan del entrenamiento hacia la casa.
10. Asistir a las reuniones programadas por la escuela.
11. Asistir a las citaciones programadas por directivos y/o profesores el día y la hora asignada para tal fin.
12. Respetar y aceptar el trabajo de los profesores ya que ellos son profesionales y autónomos en sus actividades.
13. Respetar el espacio y el trabajo que realicen sus hijos en todas las actividades de la Escuela de Fútbol.
14. Aportar ideas, hacer comentarios sobre campeonatos, intercambios o cualquier tipo de sugerencia o crítica positiva y constructiva que beneficie a sus hijos y a nuestra Institución.
15. Informar a los directivos cualquier tipo de anomalía o inconformidad que se presente, ya sea con el profesor, padre de familia, alumno etc.
16. Tener toda la información posible sobre la escuela como e-mail, números telefónicos de los directivos, profesores, padres de familia etc.
17. Mantener excelentes relaciones y mucho diálogo con los directivos, profesores, alumnos y padres de familia.
18. Estar en constante comunicación con directivos y profesores de la Escuela de Fútbol.
19. En los partidos o campeonatos que participe nuestra Escuela de Fútbol, solicitamos a los padres de familia animar y motivar a los jugadores y no pretender ser los técnicos y en algunos casos gritarios. Recuerde que el profesor es la única persona que los debe dirigir.
20. Cuando nuestra Institución participe en torneos oficiales o partidos amistosos, debemos aceptar con dignidad las derrotas y cuando ganemos no menospreciar a nuestro rival o irrespetarlo.
21. No ser permisivo con sus hijos en el uso de excusas por pereza para no asistir a los entrenamientos o partidos.

*Fuente: Clubcardenalesgold (2018)*

Según el Manual Ethos (2005) uno de los aspectos claros que demuestra que el indicador del diálogo con las partes interesadas se cumple es “si tanto los funcionarios como los interesados directos se incorporan a las discusiones” (p. 19). Con lo expuesto anteriormente se demuestra que sí hay un trabajo conjunto entre los funcionarios y partes interesadas para mejorar sus productos o servicios.

El segundo indicador escogido del manual ETHOS(2005) es **el compromiso con los niños**. Durante 2015, 2016 y 2017 Cardenales Gold trabajó con niños que no tuvieron un entorno favorable.

Ricardo Vargas, presidente del club, dio a conocer algunas problemáticas sociales mediante la primera herramienta cualitativa aplicada para este escuela: la entrevista. Según él, en ese periodo de tiempo Cardenales Gold recibió niños que vivieron rodeados en entornos de drogadicción, maltrato infantil y acoso sexual.

Para trabajar con esos niños en condiciones vulnerables, Cardenales Gold actúa en la comunidad, entre otras cosas, para beneficiar a esos niños con entrenamientos, torneos, partidos amistosos y charlas motivacionales que los ayudan, de una u otra forma, a superar o mitigar el riesgo social.

*Categoría campeona en la Copa Claro*



*Fuente: Clubcardenalesgold (2018)*

El tercer indicador escogido del manual ETHOS(2005) para evaluar la responsabilidad social de Cardenales Gold es **la valoración de la diversidad**: “la opción por valorar la diversidad no debe reflejarse sólo en el discurso de los portavoces empresariales. Las empresas deben combatir todas las formas de discriminación y valorar las oportunidades ofrecidas por la riqueza étnica y cultural de nuestra sociedad.” (p.23).

Aunque este indicador no está explícito en un artículo ni en una política posteada en su página web con normas escritas que prohíben y prevén medidas disciplinarias contra las prácticas discriminatorias, en el diario de campo y el grupo focal quedó en evidencia que escuela prohíbe formalmente prácticas de discriminación, incluso en sus procesos de selección y promoción, porque hay varios niños y jóvenes afro descendientes y también porque hay inclusión de género.

El cuarto indicador escogido del manual ETHOS(2005) es **la política de comunicación comercial**:

El marketing y la comunicación de la empresa no pueden dissociarse de la preocupación por la responsabilidad social. La búsqueda de coherencia en lo que respecta a estas acciones es señal de que la empresa desea crear valores para la sociedad y comunicarlos, afirmando una imagen de credibilidad y confianza (ETHOS, 2005, p. 37).

Cardenales Gold para llevar a cabo la política de comunicación comercial desarrolla algunas estrategias de comunicación con clientes y consumidores para informar y esclarecer los aspectos innovadores de sus productos y servicios:

La primera herramienta, en cuanto a comunicación estratégica que implementa Cardenales Gold, se da a través de la comunicación personal porque, según Ricardo Vargas, es la primordial, fundamental y la que más da éxito.

La segunda herramienta, evidenciada con la entrevista, se realiza con la ayuda de las redes sociales. Todos los lunes, a través de esas redes, se envían mensajes motivacionales para que los niños y jóvenes de la escuela tengan un gran compromiso y por ende un gran esfuerzo de salir adelante con la práctica deportiva.

Asimismo, los profesores, vía Whatsapp, envían dos mensajes semanales a los grupos y categorías que educan sobre temas laborales y compromisos que deben cumplir los jugadores.

La tercera herramienta estratégica es la página web ([www.clubcardenalesgold.com](http://www.clubcardenalesgold.com)) que le permite a la escuela mostrar su misión, visión, categorías y procesos de trabajo a la sociedad en general.

Algo interesante con esta herramienta es que Cardenales Gold maneja dos manuales: uno de comportamiento y conducta y el otro del padre de familia, como se nombró anteriormente.

Con el primero se exponen y dejan claras las normas que se deben cumplir en la escuela tanto de los jugadores como de los padres de familia y con el segundo los acuerdos y las normas que deben cumplir los padres de familia en la cancha y en los hogares para potenciar la formación deportiva de los futbolistas.

### 8.3.2 Riesgo social

*Grupo Focal con jóvenes de Cardenales Gold*



*Foto:Puentes (2018)*

A través del grupo focal desarrollado en Cardenales Gold, con cuatro jóvenes que no superan los 15 años y que entrenan en la escuela, se encontraron elementos que corroboran el riesgo social en el que están expuestos los niños y jóvenes en esta localidad.

Uno de los principales desafíos que tienen los niños y jóvenes que practican esta disciplina, según los hallazgos del grupo focal, es su sostenibilidad económica. Aunque Cardenales Gold beca a jugadores de escasos recursos, quedan muchos por fuera de esos subsidios.

Camilo, nombre que por respeto y exigencia de este jugador se cambió, encontró en el fútbol una oportunidad para salir del aburrimiento y de las malas prácticas. Con este

deporte, según él, los jugadores se comprometen y trazan un objetivo para sobresalir ante los demás y alejarse de prácticas delictivas y malos hábitos. Sin embargo, la falta de apoyo económico de sus padres lo ha limitado en varias oportunidades de jugar torneos y de entrenar en algunos meses, como diciembre, porque tiene que conseguir, de alguna manera con rifas y trabajos, lo de las mensualidades y pensiones por su propia cuenta.

Otro ejemplo es Santiago, nombre que por respeto y exigencia de este jugador se cambió. Desde hace nueve años juega como arquero en Cardenales Gold. Este jugador, que perdió a su mamá el año pasado y su papá es una persona alcohólica, también encuentra en la parte económica una limitación grande y un desafío para sobresalir en el fútbol.

Sin embargo, y a pesar de esos problemas que enfrenta día a día, para él el fútbol une y hace familias, buenos compañeros y enseña disciplina, pero lo que más destaca de este deporte es que sirve para formarse como buenas personas y excelentes jugadores, algo por lo que trabaja día a día sin importar esas limitaciones.

### **8.3.3 Integración social**

Las acciones de integración social, bajo el marco de la responsabilidad social de Cardenales Gold, se tiene en cuenta como una política, pero se realiza con varias acciones entre esas subsidios y becas para niños y jóvenes de escasos recursos dentro de un indicador que ETHOS(2005) define como **compenetración de la empresa con la acción social**: “la compenetración de la empresa con su acción social puede ser solamente financiera o dicha acción puede integrarse al conjunto de sus actividades con el apoyo de sus recursos humanos y de los proveedores.” (p. 43).

Uno de los factores para evaluar este indicador es si la empresa, en este caso la escuela, hace donaciones de servicios, productos y recursos financieros o desarrolla proyectos sociales propios. (p.43).

En este caso, la iniciativa se concreta con un cupo anual de 50 niños de escasos recursos estrato 1, con un puntaje de Sisben mínimo y oriundos de sectores con una estratificación social baja a los que la escuela les otorga becas. No obstante, para otorgar esas ayudas, la escuela hace un análisis de las condiciones del jugador y entrevistas a los padres o acudientes para determinar el porcentaje y alcance de la ayuda que se presentan de la siguiente manera:

1. Solo beca que cubre los gastos de mensualidades y pensiones.
2. Beca y ayuda económica para los transportes del jugador.
3. Beca, ayuda económica para transportes y refrigerios.

Cabe resaltar que esas ayudas comprometen al jugador y lo involucran 100% con el ejercicio deportivo porque la escuela mide el nivel de puntualidad, asistencia y buena conducta para evaluar su crecimiento social y personal.

Para ayudar a esos niños y jóvenes en condiciones de vulnerabilidad Cardenales Gold implementa unos procesos de trabajo en conjunto con los padres de familia porque el principal problema de los niños, según Ricardo Vargas, se presenta en los hogares.

El segundo factor para evaluar este indicador es si proporciona espacios, horas de sus funcionarios y equipos para el desarrollo de proyectos y actividades de la comunidad (p.43).

En este factor, para detectar los problemas sociales que tienen los niños y jóvenes, es fundamental la orientación y capacitación de los profesores de la escuela. Una de las características de Cardenales Gold, que le ayuda a enfrentar esos problemas, es que maneja licenciados en Educación Física y entrenamiento deportivo capacitados, por medio de Fredy Amazo director deportivo psicólogo y asistente técnico de selecciones nacionales

como Colombia y Costa Rica, para prestar una ayuda al niño o joven que presenta condiciones vulnerables.

Y, finalmente, el tercer proceso de trabajo o acción concreta para incluir y ayudar niños y jóvenes marginados y/o en condiciones de vulnerabilidad se fundamenta con el amor, ya que, según entrevista con Vargas, cuando las cosas se hacen con amor y con pasión todo sale muy bien. Es decir, acoger al niño o al joven, darle cariño para transmitirle confianza y seguridad en la escuela con el objetivo de que rinda en la parte deportiva y social.

### **8.3.4 Valores deportivos**

Para lograr un crecimiento social y personal de los niños y jóvenes de la escuela, Cardenales Gold siempre fomenta principios y valores que se pueden ver de manera superficial en su lema: ética, respeto y disciplina que le permite a la escuela, con sus procesos de trabajo, modificar las conductas y los malos modales que hoy en día tienen los jóvenes.

*Tabla 10 Valores deportivos de Cardenales Gold*

<b>Valores Psicosociales</b>	<b>Valores Generales</b>
1.Trabajo en clase	1.Ética
2.Esfuerzo	2.Respeto
3.Compromiso	3.Disciplina
4.Compañerismo	4.Honestidad
5.Solidaridad deportiva	5.Puntualidad

*Fuente: Elaboración propia*

#### 8.4 Escuela de Fútbol Giovanni Benítez



Fuente: Página Web

La escuela de fútbol Giovanni Benítez, avalada por el IDRD, nació bajo una necesidad primaria de ocupar el tiempo libre de los niños y jóvenes de la localidad de Kennedy. Giovanni Benítez, fundador y actual presidente, llegó a esa localidad hace 22 años y, según cuenta, el barrio Carvajal en ese entonces tenía muchos niños sueltos, descarriados y con malas amistades. Por esa razón, su principal objetivo fue el de ayudar a esos niños en condiciones vulnerables a salir adelante por medio del fútbol.

La sede deportiva de esta escuela, donde también se encuentra la cancha de entrenamiento, tiene un CAI que garantiza la seguridad y el buen comportamiento de las personas que allí acuden, pero en 1993, cuando Giovanni llegó al barrio Carvajal primer sector, ese CAI no existía, lo que facilitaba el consumo de sustancias psicoactivas y prácticas delictivas de los niños y jóvenes que se veían inducidos por esos hábitos.

*Escenario principal de entrenamiento Barrio Carvajal*



*Fuente: Puentes (2018)*

Ahora bien, hace 22 años habían 12 niños y hoy en día son más de 100, donde, según el entrevistado, el 90% pertenece al barrio Carvajal primer sector, que entrenan y se divierten de forma permanente en donde el deporte y la actividad física, de la mano de Giovanni Benítez, se vuelven educación para la vida.

Vale la pena resaltar que uno de los puntos de partida de esta escuela, en sus procesos de trabajo, son las inscripciones permanentes porque según Benítez la población que manejan así lo exige. Ese colectivo en esta escuela se administra en tres grandes etapas:

1. Polimotor: En esta etapa se hace énfasis en el desarrollo de las cualidades básicas.
2. Fundamental: En esta etapa el niño entra a hacer uso y se familiariza con el balón.
3. Competición: En esta etapa los niños y jóvenes desarrollan todas las virtudes y hábitos inculcados en un proceso de seis años.

Esos procesos de trabajo se realizan con base en dos aspectos que exponen, de la siguiente manera, en su página web:

1. Nivel interno: Fortalecer la práctica del fútbol, como medio de conservación de la salud, ocupación del tiempo libre y hacer del ocio algo creativo, fortalecer la integración, fomentar la convivencia pacífica de todos y cada uno de los miembros de la comunidad, como una forma de ALTERIDAD LUDICA. 2. Nivel externo: En este aspecto nuestra escuela, establece un compromiso individual y colectivo de respeto al buen nombre, de amor por el deporte y la actividad física, de recreación, ambición y lo más importante la representación; porque representarnos, exige (Benítez, 2012, p. descripción).

#### **8.4.1 Responsabilidad social**

El primer indicador escogido del Manual ETHOS (2005) para evaluar la responsabilidad social de esta escuela, así como se hizo con las otras, es **el diálogo con las partes interesadas o stakeholders**: “la capacidad de dialogar con las partes interesadas (stakeholders), usando las informaciones obtenidas en esa interacción para mejorar sus procesos internos y construir estrategias, es señal de que la empresa se esfuerza por establecer patrones claros de conducta.” (p. 19).

Los padres de familia, que hacen parte de los interesados directos, se incorporan en las discusiones para crear o mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos en la escuela. Con el diario de campo se observó, además, que los padres de familia o acudientes están presentes en los entrenamientos, donde pueden hablar y acordar asuntos como los días de partidos, disponibilidad de horarios y facilidad de transporte para desplazarse a los escenarios.

No obstante, el apoyo que recibe la escuela de fútbol con las entidades distritales y nacionales es muy mínimo. A parte de tener el aval del IDR D como organización deportiva y de algunos descuentos por los espacios de entrenamiento, no hay un apoyo o

respaldo que ayude a financiar las prácticas deportivas y el compromiso social de la escuela.

Benítez aseguró, con la entrevista cualitativa, que en un tiempo sí hubo un apoyo del IDR D con dos capacitaciones anuales para ayudar a la formación de los entrenadores, pero con las siguientes administraciones en la alcaldía esas políticas desaparecieron.

El segundo indicador escogido del manual ETHOS (2005) es **el compromiso con el futuro de los niños**. Para evaluar este indicador es importante considerar si la escuela actúa en beneficio de niños, niñas y jóvenes.

Giovanny Benítez, a través de la entrevista cualitativa, aseguró que “el fútbol cuando se convierte solo en deporte pierde su esencia, por eso en su escuela lo manejan como un juego para lograr un mayor grado de diversión y dejar a un lado el concepto de competencia que se maneja hoy en día por otras organizaciones y escuelas deportivas y que limita muchas acciones”.

Según lo anterior, uno de los objetivos que tiene Giovanny Benítez con su escuela, según los resultados de la entrevista, se enfoca en darles un grado de satisfacción alto a sus niños y jóvenes para que implementen esas actividades físicas y deportivas aun cuando no estén entrenando para disipar malos hábitos y pensamientos.

Ahora bien, dentro de los procesos de trabajo para cumplir ese objetivo se encuentran los torneos de fútbol porque, según Benítez, jugarlos semana tras semana compromete al niño y al joven 100% con las prácticas deportivas e integra valores agregados como autoestima, carácter, disciplina, y preparación frente a las derrotas.

Los torneos de fútbol, casi en el 100% de los casos, sirven para comprometer a los niños, y a los padres de familia porque se emocionan cuando ven a sus hijos jugar y se meten también en el cuento y favorece a la escuela porque esos vínculos familiares contribuyen

a hacerle frente a las limitaciones económicas que se dan por el desinterés y el no pago de las cuotas mensuales.

*Categoría Campeona de Giovanni Benitez*



*Fuente: Escuela de Futbol Giovanni Benitez, Carvajal I (2017)*

El tercer indicador escogido del Manual ETHOS (2005) es el de **valoración de la diversidad**. “la opción por valorar la diversidad no debe reflejarse sólo en el discurso de los portavoces empresariales. Las empresas deben combatir todas las formas de discriminación y valorar las oportunidades ofrecidas por la riqueza étnica y cultural de nuestra sociedad.” (p. 23).

Para evaluar ese indicador es importante saber si la escuela prohíbe o trabaja formalmente contra las prácticas de discriminación, incluso en sus procesos de selección y promoción. Giovanni Benítez, que es una persona afro descendiente, está 100% en contra de la discriminación racial y étnica. Con el trabajo de campo fue posible observar que en esta escuela sí se respeta la riqueza étnica y cultural porque algunos de sus jugadores son afro descendientes.

*Santiago Mosquera, jugador de la escuela Giovvany Benítez*



*Foto: Puentes (2018)*

Ahora bien, con ese trabajo de integración social, según los hallazgos de la entrevista cualitativa, la escuela de formación deportiva Giovvany Benítez maneja otro indicador del manual ETHOS (2005) que en algunas ocasiones entra en crisis por la falta de apoyo del Estado: **compenetración de la empresa con la acción social**. “La compenetración de la empresa con su acción social puede ser solamente financiera o dicha acción puede integrarse al conjunto de sus actividades con el apoyo de sus recursos humanos y de los proveedores.” (p. 43).

Para evaluar ese indicador es necesario considerar si la empresa, en este caso la escuela, hace donaciones de servicios, productos y recursos financieros o desarrolla proyectos sociales propios.

En Giovvany Benítez esto se cumple parcialmente con un número limitado becas y beneficios para niños y jóvenes que, además de ser de escasos recursos, pertenecen a la población afro descendiente con problemas alimenticios y de violencia que se encuentran en condición de desplazamientos, que encontraron ayuda en esta localidad.

Ahora bien, en total son cinco niños, que no representan ni el 10% de los inscritos, que gozan de ese beneficio con subsidios de transporte, mensualidad, inscripción, uniformes que se otorgan con becas del 100% para que esa población encuentre ayuda en el deporte. Cabe resaltar que esa ayuda social, además de ser un compromiso social, le da una ventaja competitiva a la escuela porque esos niños y jóvenes becados tienen un nivel futbolístico que contribuye a ganar partidos y torneos.

El quinto indicador escogido para analizar la responsabilidad social de esta escuela es **la política de comunicación comercial que consiste en lo siguiente:**

El marketing y la comunicación de la empresa no pueden dissociarse de la preocupación por la responsabilidad social. La búsqueda de coherencia en lo que respecta a estas acciones es señal de que la empresa desea crear valores para la sociedad y comunicarlos, afirmando una imagen de credibilidad y confianza. (ETHOS, 2005, p. 37).

En Giovanni Benítez fútbol club la comunicación se limita en dos aspectos:

1. Comunicación formal a través de una planeación deportiva que se maneja desde la coordinación hecha por su director deportivo Giovanni Benítez con los profesores que le comunican sus propósitos a realizar desde el plan de trabajo que se ve replicado en los niños y jóvenes.

2. Manejo de página web (<http://escueladefutbolgiovannybenitez.blogspot.com.co>) y dos grupos de Facebook con ayuda de una estudiante de publicidad. Cabe resaltar que la escuela incursionó hace poco en estos recursos digitales, por lo que no tienen estrategias comunicacionales ni buena interacción porque los comunicados todavía se hacen a través de cartas y la publicidad se tiene en cuenta solo en Facebook.

#### **8.4.2 Acciones de integración social**

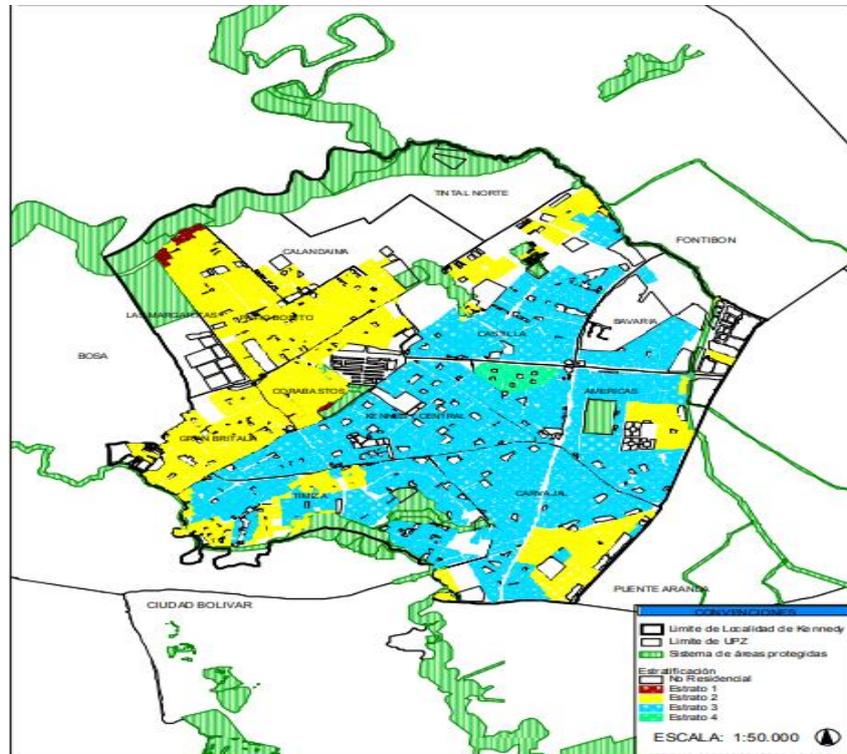
Una de las acciones que utiliza esta escuela bajo la responsabilidad social empresarial, según la información recolectada en la entrevista, parte del compromiso de los profesores y los directivos en darle lo mejor a los niños y jóvenes que hacen parte de la escuela.

El primer compromiso que manejan los profesores, sin importar las categorías o edades, es que en los partidos oficiales y amistosos tiene que jugar todos los niños que estén inscritos para mantener el grupo unido y de buen ánimo. Con eso se brinda un buen servicio y se eleva la satisfacción y felicidad de los implicados.

La segunda acción de responsabilidad social empresarial que lleva acabo la escuela parte de la gestión solidaria y de función social que adelanta Giovanni Benítez con su ejercicio profesional ligado al fútbol en ese sector.

En Kennedy, incluido el barrio Carvajal primer sector, predomina la clase socioeconómica media-baja (ver figura 1), y la escuela de fútbol no le da los suficientes recursos a Giovanni Benítez para vivir de sus ingresos, pero aun así, como ejercicio extra, realiza acciones profesionales para ayudar a las personas, como compromiso social, sin cobrar ni siquiera la cuarta parte de lo que ganaría normalmente un licenciado en educación física y deportiva.

Figura 5 Localidad de Kennedy- Estratificación Socioeconómica



Fuente: Instituto de Estudios Urbanos (s.f.)

La tercera y última acción de responsabilidad social empresarial consolidada que implementa Giovanni Benítez es mantener el costo de las pensiones y mensualidades sin aumentos, en un sector de estratos sociales bajos, para que los padres de familia puedan cubrir esos gastos y por ende sus hijos practiquen el fútbol.

Ahora bien, para lograr ese objetivo Benítez les enseña los conceptos y tácticas básicas de su profesión a los profesores que selecciona para que, a través de ese aprendizaje, la remuneración sea baja con la finalidad de que los gastos de la escuela se cubran por medio de esas mensualidades y pensiones que se mantienen en un costo fijo sin aumentos. Cabe recordar que la motivación de los profesores no es la remuneración de su trabajo sino el

aporte social que adelantan. Esta constituye una actuación ética, orientada al alcance de mínimos de justicia del club para la sociedad (Cortina, 2010).

### 8.4.3 Riesgo social

#### *Grupo Focal con niños de la escuela*



*Foto: Puentes (2018)*

Kennedy es una localidad que tiene una estratificación social muy marcada por eso, según Benítez, es mucha la diferencia entre los niños que residen de la avenida primera de mayo hacia al sur y de los niños que viven de la primera de mayo hacia el norte. La sede deportiva de la escuela Giovanni Benítez se encuentra ubicada en la avenida primero de mayo hacia el sur lo que la convierte en una organización deportiva que labora en una población con grandes índices de vulnerabilidad.

El primer ejemplo, visto con el diario de campo y el grupo focal, que marca esa vulnerabilidad es de un niño, que por respeto y protección de su identidad llamaremos Juan, en un rango de edad entre 12 a 15 años.

Durante varios años Juan trabajó con Giovanni Benítez formándose con una educación deportiva que la escuela le brindó para ayudarlo en su crecimiento social y personal. Sin embargo, por cuestiones económicas, la mamá de Juan decidió alejarlo del deporte. Con el paso de los años, y al rodearse en una sociedad bastante compleja, Juan se convirtió en un joven altanero e irrespetuoso con sus papás y familiares. El niño empezó a presentar comportamientos problemáticos y empezó a buscar en la calle otro tipo de relaciones personales que lo llevaron a preferir los malos hábitos y el uso de drogas por encima de su familia.

Y así como Juan hay muchos casos que Giovanni Benítez, director de la escuela, tiene que enfrentar porque, según él, es su compromiso social ya que los problemas sociales y personales se amenizan y contrarrestan poco a poco con las prácticas deportivas.

El segundo ejemplo que marca esa vulnerabilidad y demuestra que el fútbol trabaja también en contra del riesgo social se da con un joven, que por respeto llamaremos Memo, afro descendiente que llegó a la escuela con grandes problemas psicológicos y sociales porque consumía drogas y tenía comportamientos delictivos. Durante su estancia como jugador de fútbol en la escuela, los profesores y directivos le dieron instrucciones para sacarlo de esos problemas que traía. Hoy en día Memo estudia en la Universidad Minuto de Dios y Giovanni, con paciencia y mucho sacrificio, no solo lo sacó de esos malos hábitos, sino que también le dio la oportunidad de trabajar en la escuela.

#### **8.4.4. Valores deportivos**

Giovanni Benítez fomenta a través de sus acciones de responsabilidad una serie de valores fundamentales que hacen parte de la historia de la escuela y que los niños y jóvenes adquieren bajo las vivencias de la actividad física y deportiva. Eso valores se dividen en dos categorías que Llamas y Cabrera (2004), como se argumentó en el marco

teórico, definen como dos dimensiones sociales: la primera llamada general y la segunda psicosocial.

*Tabla 11 Valores deportivos de Giovanni Benítez*

<b>Valores Generales</b>	<b>Valores Psicosociales</b>
1.Respeto	1.Fuerza de voluntad
2.Honestidad	2.Autoestima
3.Cumplimiento	3.Comunicación para el desarrollo humano
4.Responsabilidad	4. Estético y saludable.
	5.Carácter

*Fuente: Elaboración propia*

### **8.5 Club Deportivo Distrito Elite**



*Fuente: Distrito Elite*

Club Deportivo Distrito Elite se fundó hace un año y medio aproximadamente por Jaime Caro, actual director, en el barrio Floralia bajo la necesidad de entregarles a niños y

jóvenes de escasos recursos un espacio que les permita integrarse en el fútbol de manera gratuita. Actualmente este club deportivo maneja 480 niños, niñas y jóvenes, de todos los barrios de Kennedy y algunas localidades como Ciudad Bolívar, que compiten los fines de semana en distintos campeonatos.

Luego de incursionar, vimos la necesidad de crear un club. En la localidad de Kennedy son pocos los clubes, casi ninguno, que pueden participar en los torneos profesionales que hay en Colombia, hablando de Torneo Federativo Nacional, Torneo del Olaya, Liga de Fútbol de Bogotá, porque son muy costosos y para los chicos no alcanzaría. Es así, como a la par de la Fundación, creamos Distrito Elite que es un club en el cual buscamos que estos muchachos tengan la posibilidad de, sin estar en los equipos grandes de Colombia, estar en los mejores torneos del país. (J. Caro, entrevista cualitativa, 29 de abril de 2018).

*Escenario principal de entrenamiento en Floralia*



*Foto: Puentes (2018)*

Desde el nacimiento de esta escuela los principales jugadores eran de escasos recursos que no tenían la posibilidad de entrar a otras escuelas por falta de apoyo económico. Sin embargo, Distrito Elite les dio la posibilidad no solo de jugar fútbol, sino que a través del deporte pudieran alejarse de malos hábitos. Hoy en día, como el proyecto ha crecido profesionalmente en Colombia y México, han llegado deportistas de otros clubes que ven en Distrito Elite una buena plataforma para ser profesionales.

Dentro de este club deportivo hay una ayuda sin ánimo de lucro de profesores que manejan las clases de inglés, profesores de matemáticas y profesores que se encargan de la parte deportiva.

### **8.5.1 Responsabilidad social**

El primer indicador para evaluar la responsabilidad social de Distrito Elite, escogido del Manual ETHOS (2005), es **el diálogo con las partes interesadas o stakeholders**. Distrito elite tiene una relación constante con los stakeholders, en este caso padres de familia, que ayudan a contribuir en el financiamiento y funcionalidad de la escuela y esto se pudo evidenciar en el trabajo de campo porque la mayoría de jugadores al menos tenían acompañamiento de uno de uno de sus padres.

En el mismo tema de responsabilidad, nosotros hacemos brigadas de “reciclatón” no solo por limpiar los parques, sino también por una necesidad: hoy en día todas esas botellas que se botan a nosotros nos sirven para lograr comprar unos petos, para lograr comprar unas camisetas. Entonces estamos haciendo una doble función no solo en sus casas, sino con toda la familia. (J. Caro, entrevista cualitativa, 29 de abril de 2018).

Pero este club deportivo no solo tiene interacción con los padres de familia, hay otros grupos de interés que, con su aporte, contribuyen a mejorar las acciones sociales y

deportivas de Distrito Elite. Las directivas del barrio también son de suma importancia para el club: el presidente de la junta de acción comunal pone su granito de arena porque él es el encargado de llevar y recoger los balones y las herramientas para dar clases de fútbol y que, de la misma manera, promueve rifas para los que no pueden pagar sus pasajes de transporte y viáticos por la falta de recursos.

*Reunión entre padres de familia y directivos de Distrito Elite*



*Foto: Puentes (2018)*

Asimismo, Distrito Elite creó un espacio de conciencia en reuniones, talleres cada 15 días y grupos en redes sociales, como WhatsApp, con todos los padres de familia que acompañan a sus hijos a los entrenamientos y los partidos para escuchar su punto de vista. Para este club es importante que los padres de familia sean conscientes y se preocupen por velar y garantizar la seguridad de los niños y niñas.

Estos espacios son pertinentes porque es ahí donde se les explica a los padres de familia que los niños son responsabilidad de ellos y que el respeto por los demás es importante, incluyendo a los árbitros en los partidos.

El segundo indicador escogido del manual ETHOS (2005) es **el compromiso con el futuro de los niños**. Para evaluar este indicador es importante considerar si la escuela actúa en beneficio de niños, niñas y jóvenes.

Dentro de ese contexto deportivo, Distrito Elite tiene una norma que acoge a cualquier niño o niña sin importar su procedencia, edad o estratificación social. Esto porque, según Caro, “el club tiene la creencia de que el balón no tiene preferencias, solo rueda y ya. De igual manera porque si se le quita la posibilidad a cualquier persona de practicar el fútbol, se le despejaría el camino para dejarse llevar por el riesgo social.”

Ahora bien, este club se da como una iniciativa sin ánimo de lucro que solo busca incluir niños de escasos recursos para que puedan surgir a través del deporte. Los procesos de trabajo de Distrito Elite siguen una filosofía de ayudar a niños, niñas y jóvenes sin recibir nada a cambio.

Por ese motivo, y según lo anterior, este club deportivo, con su constante preocupación por integrar niños, niñas y jóvenes de escasos recursos, logró establecer una alianza con el equipo de fútbol profesional Pachuca, de México, gracias a la parte educativa que tienen con sus clases particulares de algunas áreas como inglés y matemáticas. Gracias a este convenio algunos niños y jóvenes que sobresalen en la educación y el fútbol han podido viajar a conocer México e integrarse en las filas de este equipo profesional que ha tenido estrellas colombianas como Andrés Chitiva y el fallecido arquero de Selección Colombia Miguel Calero.

### *Jugadores, cuerpo técnico y directivas viajando a México*



*Fuente: Club Deportivo Distrito Elite (2017)*

El tercer indicador escogido del Manual ETHOS (2005) es el de **valoración de la diversidad**. “la opción por valorar la diversidad no debe reflejarse sólo en el discurso de los portavoces empresariales. Las empresas deben combatir todas las formas de discriminación y valorar las oportunidades ofrecidas por la riqueza étnica y cultural de nuestra sociedad.” (p. 23).

Distrito Elite tiene en cuenta la diversidad poblacional que hay en Colombia. El ejemplo más claro, observado en el diario de campo, está en la categoría femenina. Yuli, nombre propio de una de la jugadoras más talentosas del club, es una niña afro descendiente procedente del Chocó, lugar donde las oportunidades son muy escasas, becada por terceros que le ayudan en sus gastos diarios en Bogotá. Distrito Elite, de acuerdo a sus normas y acuerdos con la sociedad, la recibió sin ningún problema para ayudarle a ser jugadora profesional.

Además, en el trabajo de campo fue posible observar que esta escuela, como ya se ha dicho en reiteradas ocasiones, recibe niños, niñas y jóvenes de escasos recursos, con distintas procedencias, orígenes étnicos y razas. Hay una gran diversidad de jugadores que se llevan bien sin importar su color de piel o sexo.

### **8.5.2 Acciones de integración social**

Una de las acciones de integración social, bajo la responsabilidad social que maneja Distrito Elite, es su Fundación 100% Caristas. En este espacio, Distrito Elite les entrega a los niños y jóvenes prácticas futbolísticas y educación de manera gratuita. Antes de entrenar y dedicarse a la parte físico deportiva, los niños y jóvenes de Distrito Elite reciben clases de inglés y otras ramas educativas para fortalecer su parte personal.

La fundación se ha convertido en las fuerzas básicas de Distrito Elite. La fundación es donde los niños se forman, donde empiezan a tener manejo de balón, donde van a sus primeros campeonatos de barrio, donde salen, de una u otra forma, a campeonatos alrededor de los barrios. De ahí se empieza a hacer una escogencia de los mejores muchachos para que hagan parte de Distrito Elite con una responsabilidad y una formación integral. (J. Caro, entrevista cualitativa, 29 de abril de 2018).

La segunda acción de integración social que maneja Distrito Elite se da a través de la educación superior. Estas alianzas, vale la pena resaltar, son viables gracias al trabajo conjunto que tiene este club deportivo contra los malos hábitos y los problemas sociales.

La fundación y el grupo hemos hecho alianzas con universidades, donde estos chicos nunca pensaron tener el ingreso a una universidad porque es muy complicado, pero hoy en día son más de cincuenta los muchachos que están en universidad porque no todos pueden ser futbolistas profesionales, pero todos sí

pueden ser grandes personas que le aporten a la sociedad y con esta familia es lo que nosotros estamos haciendo. (J. Caro, entrevista cualitativa, 29 de abril de 2018).

La tercera acción de integración social, según Caro, es por naturaleza. En Distrito Elite todos los niños, niñas y jóvenes entran a la escuela con una beca del 50%. En los campeonatos, como *el mundial de pequeños*, entre padres de familia, directivos, profesores y terceros hacen una recolecta para comprar los uniformes de jugadores que no pueden comprarlos.

La cuarta y última acción de integración social fuerte que maneja Distrito Elite es la ayuda de terceros para la educación de sus jugadores. Esta ayuda se da con profesores de algunas universidades, como la del Rosario y los Andes, que dan gratis clases de inglés, matemáticas y otras áreas que pueden requerirse.

### **8.5.3 Riesgo Social**

Antes de ejemplificar el riesgo social es pertinente aclarar que uno de los propósitos de Distrito Elite, desde su creación, fue alejar a niños y jóvenes de Kennedy que estaban sumergidos en este problema.

Uno de ellos está fuera del país, viajó a México con tres muchachos más y estuvo muy cerca de ese tema recién cuando llegamos, porque cuando llegamos a los primeros que cogimos fue a esas personas. Fíjese que el deporte yo creo que es el arma más grande que tiene el país para volver a ser una nueva sociedad. (J. Caro, entrevista cualitativa, 29 de abril de 2018).

Ahora bien, el primer riesgo social que afecta de una u otra manera, y que se logró evidenciar con la entrevista cualitativa, fue la degradación familiar. Caro asegura que

Distrito Elite, además de lo dicho, trabaja y está en contra de este tema, pero las cifras esta escuela son muy elevadas.

Ahora mismo, en los viajes que hemos tenido, acabamos de salir del país con cuarenta niños y es lamentable cómo se ha venido degradando la familia: el 90% de los que vienen o viven con el papá o viven con la mamá o viven con un nuevo papá o con una nueva mamá. Esa es una de las falencias que uno ve que los pueden perjudicar, pero que aquí en la escuela pueden encontrar ese papá o esa mamá. (J. Caro, entrevista cualitativa, 29 de abril de 2018).

La segunda herramienta cualitativa que permitió conocer el riesgo social de los niños y niñas de este barrio fue el grupo focal. Cabe resaltar que los nombres de las jugadoras, sin apellidos, son los verdaderos. Antes de hacer el grupo focal hubo un acuerdo de ellas para escribir, en esta investigación, sus nombres reales.

*Grupo focal con jugadoras y director deportivo de Distrito Elite*



*Foto: Puentes (2018)*

La primera participante fue Laura. Para ella uno de los principales problemas es el transporte ya que vive en Ciudad Bolívar.

Karen, por su parte, fue la segunda y, así como Laura, también ve como limitación el transporte y la falta de apoyo por parte de entidades y de sus familiares.

La tercera niña en contestar fue Dayana y también se refirió al transporte como uno de los principales problemas que tienen los deportistas en esta escuela, ya que algunos viven muy lejos y, por ende, se les dificulta asistir.

La cuarta niña fue Yuli, jugadora que viene de Chocó. Aunque ella también ve el transporte para movilizarse hasta la cancha principal como una limitación, para esta chica la parte económica no es un problema del todo porque es una de las jugadoras que está patrocinada por terceros.

Ahora bien, sostenibilidad económica no solo afecta el rendimiento y compromiso de los jugadores, también reduce el apoyo y la asistencia de los padres de familia en los escenarios.

“Yo cuento con el apoyo más que todo de mi papá, él me ayuda mucho acá, pero mi mamá casi no viene por el problema económico, ya que serían más gastos en transportes, comida, etc.” (Laura, Grupo Focal, 29 de abril de 2018).

#### **8.5.4 Valores deportivos**

En Distrito Elite el valor más importante es el respeto. Dentro de ese valor el club deportivo enfoca sus procesos de trabajo para fomentar una buena práctica y educación deportiva.

El respeto en nuestro país se perdió hace muchísimo, es muy difícil que una persona piense igual que otro. El respeto para nosotros es lo más grande, el respeto abarca todo, en el respeto viene la puntualidad, porque si llegas tarde ya estás irrespetando el tiempo del otro, el respeto va en que estés bien uniformado, el respeto por cubrir tu campo y el respeto es el tema en el que nos da para tener una unidad entre todos. (J. Caro, entrevista cualitativa, 29 de abril de 2018)

*Tabla 12 Valores deportivos de Distrito Elite*

<b>Valores Generales</b>
<b>1.Respeto</b>
2.Honestidad
3.Cumplimiento
4.Responsabilidad
5.Solidaridad

*Fuente: Elaboración propia*

## 9. COMPARACIÓN ENTRE CLUBES NACIONALES E INTERNACIONES Y CLUBES/ESCUELAS LOCALES

Antes de hacer la comparación entre los cinco clubes profesionales y las cuatro escuelas de fútbol, en lo referente a la responsabilidad social y las acciones de integración social que manejan, es pertinente aclarar que este capítulo no pretende menospreciar ni criticar el compromiso social de los clubes/escuelas locales por la brecha significativa que tienen con los nacionales e internacionales.

El objetivo de este capítulo es mostrar cómo la responsabilidad social se puede entender y manejar tanto en clubes profesionales, con bases y herramientas pertinentes para consolidar su responsabilidad social, y clubes/escuelas locales que no tienen recursos, asesores ni estrategias claras, pero que sienten la preocupación por contribuir en sectores y comunidades vulnerables.

Ahora bien, las categorías sistematizadas en la tabla general se recolectaron a partir de la información y el análisis hecho con los clubes profesionales, mediante sus páginas web, y su modo institucional socialmente responsable, e indicadores desarrollados con el trabajo de campo e información adicional con los locales.

A continuación se presenta la tabla general que muestra si los clubes internacionales y los locales cumplen o no cumplen con los indicadores abordados a lo largo del presente trabajo.

Vale la pena resaltar que las categorías sistematizadas, para entender más su origen, se dividieron de la siguiente manera:

**\*Responsabilidad social:** Contiene los siguientes indicadores A. Compromiso con los niños, B. Valoración de la diversidad y C. Política de comunicación comercial.

**\*Integración social:** incluye indicadores propios como A. Acciones de integración social, B. Diversidad de grupos de interés y C. Educación en valores.

*Tabla 13*

*Comparación entre clubes nacionales e internacionales y clubes/escuelas locales*

<b>Equipo</b>	<b>Responsabilidad Social</b>			<b>Integración Social</b>		
	<b>Compromiso con los niños.</b>	<b>Valoración de diversidad.</b>	<b>Política Com. comercial</b>	<b>Acciones integración social.</b>	<b>Diversidad grupos de interés.</b>	<b>Educación en Valores</b>
<b>Real Madrid</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Barcelona</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>River Plate</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Santa Fe</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
<b>Nacional</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Iguarán F.C</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
<b>Cardenales Gold</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
<b>Giovanni Benítez</b>	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí
<b>Distrito Elite</b>	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí

*Fuente: Elaboración propia.*

Con esta sistematización es posible observar que los clubes internacionales, como Real Madrid, Barcelona y River Plate, cumplen perfectamente con los indicadores que se

expusieron y analizaron individualmente. A nivel nacional el panorama fue similar, a excepción de Santa Fe que, según lo investigado, no se evidenció mayor articulación con los grupos de interés.

En cuanto a los clubes/escuelas locales se evidencian ciertas falencias o debilidades en la responsabilidad social que manejan. Por ejemplo, Iguarán F.C y Cardenales Gold, pese a que cumplen con la mayoría de indicadores, no tienen en cuenta o no exponen de manera clara la diversidad de los grupos de interés que deberían hacer parte del club, lo que se convierte en una falencia importante en su responsabilidad social.

Giovanny Benítez, por su parte, tiene falencias en la política de comunicación comercial porque esta escuela no maneja la comunicación estratégica y tampoco presenta o expone la diversidad de sus grupos de interés.

Por último, Distrito Elite, que es el club que más acciones de integración social implementa, tiene dos falencias que podrían atascar ese compromiso social. La primera, y quizás más importante, es la política de comunicación: no establecer una comunicación estratégica fuerte, que vaya más allá de redes sociales, dificulta el alcance que podrían tener las acciones y el compromiso social del club. La segunda, no tener en cuenta la diversidad de grupos de interés con los que pudieran establecer un relacionamiento.

Ahora bien, uno de los puntos a favor que tienen los clubes internacionales es la implementación de herramientas de gestión para la responsabilidad social. Por ese motivo, es necesario hacer una segunda comparación entre clubes nacionales e internacionales y clubes/escuelas locales con base en esas herramientas (ya explicadas en el marco teórico) para, a partir de las falencias que tengan los clubes locales con respecto a esas herramientas de gestión, se puedan incluir como sugerencia en el plan de responsabilidad social.

Tabla 14

*Comparación entre clubes internacionales y nacionales y clubes/ escuelas locales con respecto a herramientas de gestión de responsabilidad social.*

<b>Equipo</b>	<b>Informe de Sostenibilidad.</b>	<b>Código o Informe de Gobierno Corporativo.</b>	<b>Memoria de RSE</b>	<b>Código ético.</b>
<b>Madrid</b>	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Barcelona</b>	Sí	No	No	Sí
<b>River Plate</b>	No	No	No	No
<b>Santa Fe</b>	No	No	No	No
<b>Nacional</b>	No	No	No	No
<b>Iguarán F.C</b>	No	No	No	No
<b>Cardenales Gold</b>	No	No	No	No
<b>Giovanni Benítez</b>	No	No	No	No
<b>Distrito Elite</b>	No	No	No	No

*Fuente: Elaboración propia*

Después de sistematizar la información en la tabla 10 es posible observar que en Colombia, como se ha recalcado varias veces, no hay una ley nacional ni un acuerdo o decreto distrital que obligue o fomente la responsabilidad social en clubes profesionales ni en escuelas locales

Por ese motivo los clubes y escuelas nacionales, como los que se analizaron en los capítulos anteriores, no tienen en cuenta aspectos importantes dentro de la

responsabilidad social como códigos de gobierno, memorias de responsabilidad social, códigos éticos y que, por el contrario, sí están estipulados en la responsabilidad social de algunos clubes internacionales como Real Madrid.

## **10. DESAFÍOS ORGANIZACIONALES DE LOS CLUBES DE FÚTBOL EN LA LOCALIDAD DE KENNEDY**

Después del análisis desarrollado en este trabajo de investigación, plasmado en los anteriores capítulos, se encontró en el periodo de tiempo estimado (2015-2017) que los clubes/escuelas presentan desafíos y limitaciones comunes en lo referente a prácticas de responsabilidad social y acciones de integración social. Cabe recordar que en este apartado, además, esos desafíos se abordarán con unos indicadores escogidos del Manual Ethos (2005), porque al ser expuestos de manera clara y concisa, ayudan a evaluar la responsabilidad social.

### **10.1 En Responsabilidad Social**

La principal encrucijada, en términos generales, que enfrentan los cuatro clubes/escuelas con su idea de tener responsabilidad social es su filantropía básica.

Esa filantropía básica es un común denominador porque los clubes, según lo visto en el trabajo de campo, no saben o no tienen una definición exacta de responsabilidad social. No obstante, las acciones filantrópicas que llevan a cabo demuestran que los clubes se preocupan por ayudar a niños y jóvenes en sectores vulnerables, lo que a largo plazo se convertiría en una fortaleza porque una responsabilidad social fuerte y consolidada podría partir desde esa sensibilidad que demuestran.

Sin embargo, entender y aplicar la responsabilidad social va más allá de adelantar acciones mínimas de financiación económica. Algunos clubes analizados, como Real Madrid y Barcelona, consolidan su compromiso social a través de informes de

sustentabilidad o reportes sociales para demostrar que sus acciones y programas de responsabilidad social cruzan la línea de la filantropía. En ese sentido es pertinente demostrar en qué indicadores, según Ethos (2005), los clubes/ escuelas locales tienen limitaciones.

### **10.1.1 Compromisos éticos**

Según el manual ETHOS (2005) las empresas preocupadas en establecer compromisos éticos se orientan por valores, cuidan de su disseminación, de su cumplimiento y de su adaptación a los nuevos tiempos. (p.16).

Afianzar compromisos éticos es fundamental para que la responsabilidad social salga del espacio filantrópico, pero en los clubes/ escuelas, tal vez porque las directivas no conocen estos temas, no manejan un código ético o, por lo menos, una declaración de valores que se expongan en los canales comunicativos para adquirir beneficios como regulación con los grupos de interés, credibilidad y confianza, transparencia en la información y compromiso de sus colaboradores.

No tener en cuenta herramientas de gestión que le permitan comunicar los compromisos éticos del club evidentemente disminuye la posibilidad de consolidar un compromiso social ante los grupos de interés.

En ese orden de ideas, con las herramientas aplicadas en la investigación se encontró, además, que ninguno mencionó la ética como parte fundamental de su responsabilidad social, esto también se vuelve un desafío porque la responsabilidad social no se maneja como un tema de justicia. Cortina (2010) afirma que la Responsabilidad Social debería ser implementada en todas las organizaciones como un tema justo y necesario, pero en los clubes/escuelas analizados eso no se evalúa.

### **10.1.2 Administración del impacto de la empresa en la comunidad de entorno inmediato.**

Según Ethos (2005) “uno de los aspectos primordiales que la empresa debe tratar con su comunidad de referencia es el impacto producido por sus actividades” (p.41). Sin embargo, en los cuatro clubes el impacto producido por sus acciones es totalmente desconocido.

Este indicador también se vuelve un desafío porque no existe, al menos, una herramienta interna o externa, como buzones de sugerencias o correos electrónicos, que le permitan a los clubes/escuelas conocer y analizar la opinión de los padres de familia y otro tipo de personas interesadas en la escuela para afianzar sus prácticas e impactos en la sociedad.

Asimismo, porque no hay un estamento de comités o grupos de trabajo encargados de recolectar esa información, antes y después de los partidos y entrenamientos, para analizarla y mejorar o ratificar lo que piensan los stakeholders sobre el impacto que generan en la sociedad.

Finalmente, porque no es claro (no se demuestra en sus canales de información) si se tienen en cuenta, por lo menos, reuniones formales e informales que fomenten la participación activa entre los directivos y los grupos de interés para discutir problemas comunitarios y sociales que afectan la práctica deportiva, con el fin de buscar soluciones que contribuyan al crecimiento de las acciones del club.

### **10.1.3 Política de comunicación comercial.**

Según Ethos (2005) “el marketing y la comunicación de la empresa no pueden dissociarse de la preocupación por la responsabilidad social.” (p. 37).

Tener definida una política comunicacional funciona para fortalecer las acciones organizacionales y los valores que transmiten credibilidad y confianza, pero este

indicador también se convierte en un desafío porque los clubes/escuelas no tienen una política comunicacional externa: los cuatro se limitan a implementar la comunicación únicamente con redes sociales y, en algunos casos, página web.

Ahora bien, es evidente que en temas comunicacionales, además, no hay balances sociales ni procesos de rendición de cuentas (accountability) donde los directivos y profesores se puedan reunir con los padres de familia para discutir y hacer una retroalimentación sobre las limitaciones internas y externas de los niños y jóvenes y los avances en responsabilidad social.

Ese déficit en cuanto a herramientas comunicativas, que pueden debilitar la política comunicacional, afecta directamente a la reputación y credibilidad de los clubes/escuelas porque las acciones sociales y deportivas no llegan a otros grupos de interés, como organizaciones privadas, que ayudan a fortalecer el compromiso social e institucional con patrocinios y ayudas benéficas para los deportistas.

Ahora bien, según Ethos (2005), hay otras formas de lograr que la responsabilidad social sea visible en la sociedad por medio de una política comunicacional, pero esas herramientas, como blogs informativos sustentados en balances y gestiones empresariales, no se tienen en cuenta en las redes y en la página web principal para fomentar la cultura de responsabilidad social y la transparencia.

Acceder a medios de comunicación locales, difusión de mensajes a través de conjuntos residenciales, escuelas, colegios públicos, hasta en espacios políticos como la Junta Administradora Local (JAL) o las Juntas de Acción Comunal (JAC) podría resultar, además, sumamente útil para el club, no solo en términos de rentabilidad (mayor número de estudiantes matriculados) sino de difusión de prácticas de integración social y

responsabilidad social. Se trataría de un “gana gana” o de generar valor compartido como lo proponen Porter y Kramer (2006).

#### **10.1.1.4 Diálogo con las partes interesadas (stakeholders).**

Según Ethos (2005) “la capacidad de dialogar con las partes interesadas (stakeholders), usando las informaciones obtenidas en esa interacción para mejorar sus procesos internos y construir estrategias, es señal de que la empresa se esfuerza por establecer patrones claros de conducta.” (p. 19).

Sin embargo, con el análisis se encontró que los clubes/ escuelas desconocen qué es un grupo de interés, cuáles son las características que los definen y que importancia tienen para el club.

Asimismo, tienen un desconocimiento de sus grupos de interés internos, en este caso los niños y jóvenes de las escuelas, porque no tienen un conteo o registro de las características poblacionales, tampoco hay una cuantificación de los barrios de los que provienen estos niños, ni información sobre el nivel de escolaridad o estrato socioeconómico. La herramienta pertinente para conocer esos aspectos sociales, como los formularios de inscripción, concentran información muy básica que les genera a los clubes, además de lo ya dicho, un desconocimiento total de las particularidades y vulnerabilidades de los niños y jóvenes.

En el trabajo investigativo no fue posible acceder, además, a registros administrativos de los clubes, esto porque ni siquiera existían. Igualmente se encontró que la información básica no se sistematiza (nombre de los estudiantes, edad, teléfono).

En términos externos solo Distrito Elite tiene relacionamiento con otros grupos de interés, como los miembros de la Junta de Acción Comunal, pero los demás clubes/escuelas no

tienen relacionamiento con entidades como IDRDR, alcaldías locales y con otros clubes, más allá de pedir permisos para utilizar los escenarios deportivos.

Con esa particularidad, el diálogo con las partes interesadas se vuelve un desafío porque los clubes no tienen una comunicación abierta con los grupos o las partes interesadas que expresen críticas sobre la naturaleza de sus procesos, productos o servicios para establecer indicadores de desempeño y evaluar el trabajo social y deportivo que adelanta el club.

## **10.2 En Integración social**

### **10.2.1 Carencia de escenarios deportivos en Bogotá**

La primera limitación o desafío en lo referente a acciones de integración social que tienen los clubes/ escuelas es la falta de escenarios deportivos. Bogotá es una ciudad en donde hay un crecimiento de escuelas y clubes que se integran a la formación deportiva, lo que limita y reduce la posibilidad de acceso a distintos escenarios porque cada seis meses el IDRDR, que es la entidad que regula ese acceso, sortea esos espacios para la práctica deportiva.

Actualmente Cardenales Gold, por esa limitación, tiene que compartir con otras escuelas los sitios de entrenamiento y escenarios principales en Marsella. Estos espacios, al ser compartidos, complejizan los horarios de entrenamiento que empiezan a las 06:00 a.m, y, a su vez, deteriora y descompone la grama de las canchas.

Distrito Elite, por su parte, tiene problemas en ese sentido porque las prácticas deportivas las tiene que hacer en escenarios en mal estado. La cancha principal, que también comparte con otras escuelas en el barrio Floralia, está en un estado deplorable hasta el punto de casi ser una trampa para los deportistas porque tiene huecos y baches de tierra que pueden ocasionar lesiones y accidentes graves.

*Cancha principal de entrenamiento*



*Foto: Puentes (2018)*

En Giovanni Benítez también esta limitación afecta sus prácticas deportivas. El escenario principal de esta escuela es un espacio reducido que casi no tiene los parámetros adecuados para facilitar el acceso al fútbol.

El ser humano, por su condición, necesita comunicarse e integrarse con colectivos que involucren la actividad física para liberar energía, pero algunos niños y jóvenes tienen que hacer esas acciones en apartamentos de 54 metros cuadrados y en conjuntos cerrados porque Bogotá tiene un déficit de sitios pertinentes que faciliten esas prácticas. (G. Benítez, entrevista cualitativa, 16 de marzo de 2018).

La capital de Colombia limita las prácticas deportivas por las obras civiles y los planes arquitectónicos que cada día opacan más esos escenarios dejándolos a un lado lo que influye, explícitamente, en el mal aprovechamiento del tiempo libre de niños y jóvenes que ven el encierro como algo normal y cotidiano.

### **10.2.2 Apoyo distrital y económico**

La segunda limitación que impide el trabajo de los clubes/escuelas tiene que ver con la parte económica: en esta localidad no hay apoyo y patrocinio económico por parte de las entidades distritales y nacionales y de las organizaciones privadas.

En Iguarán F.C, según Camilo Iguarán, algunos padres de familia no cuentan con los recursos para pagar los costos de las pensiones y mensualidades que la escuela pide, por esa razón los clubes tienen que ajustar unas tarifas muy pequeñas con descuentos especiales para poder financiar los costos de los niños de escasos recursos.

Cardenales Gold se sostiene únicamente con los ingresos que generan las mensualidades y pensiones de los niños y jóvenes mediante estrategias internas de administración de recursos pertinentes y viables para suplir la falta apoyo económico de algunos padres con los niños y jóvenes futbolistas que en algunos casos no pueden pagar las mensualidades. Con esas estrategias reducen las deudas y costos que se originan con el pago de los escenarios y la remuneración de los profesores.

El desconocimiento por las gestiones deportivas, la falta de educación y cultura de los padres, además, marca otra limitación de esta escuela a la hora de implementar acciones de integración social. Giovanni Benítez, a través de la entrevista cualitativa, define que para los padres de familia desconocen que la escuela tiene siete profesores, que individualmente no pueden tener más de 20 niños, a cargo a las labores deportivas. Asimismo, es una novedad para los padres de familia que la sede deportiva cuente con una oficina en donde pueden acercarse a debatir gestiones administrativas y, como si fuera poco, los padres de familia desconocen que la escuela cubra sus gastos a través de una mensualidad que equivale a 45.000 pesos en donde el niño y/o joven deportistas recibe 12 clases con un entrenador capacitado.

Ese desconocimiento, que a veces se torna en ignorancia, limita las acciones de la escuela porque algunos padres de familia no toman de manera prioritaria los costos y las necesidades que requiere la escuela de formación deportiva para seguir con sus procesos deportivos y por ende estanca el avance de los proyectos.

Distrito Elite también encuentra en este problema una limitación grande para hacer acciones contundentes de integración social.

Acá en Colombia no existe un ministerio del deporte, no existe una entidad que en realidad apoye. Las entidades que existen actualmente lo único que hacen es trancar: que si están acá los niños y no tienen ninguna documentación dicen no porque hay otros que sí están documentados y los sacan porque los que no tienen dinero, no tienen cómo documentarse y lo otro es la falta de apoyo para conseguir utensilios y herramientas con que ellos se puedan defender. Eso es lo otro que falta porque en realidad talento hay bastante. Nosotros necesitamos apoyo de las diferentes entidades que tienen ese derecho social y de la empresa privada. (J. Caro, grupo focal, 29 de abril de 2018).

Ahora bien, esas restricciones pudieran solventarse con mayor articulación con otros grupos de interés como IDR, entidades distritales, empresas privadas donantes, etc. Pero aquí surge otro problema mayor: no hay conocimiento o conciencia por parte de los directivos de los clubes de relacionarse con otros grupos de interés.

### **CONCLUSIÓN PRELIMINAR**

Después de hacer el diagnóstico para identificar sus principales desafíos o limitaciones en prácticas o acciones de responsabilidad social e integración, se concluye que los clubes/ escuelas centran su compromiso social a en mayor medida con filantropía básica. Estos clubes, además, desconocen el campo de la responsabilidad social porque no cuentan con una definición exacta que los ayude a orientarse, no tienen una política de responsabilidad social consolidada y son débiles en la difusión y comunicación de sus prácticas de integración por falta de direccionamiento estratégico.

## **11. LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LOS CLUBES/ESCUELAS ANALIZADOS.**

Los siguientes lineamientos se presentan como una recomendación o modelo general a partir del análisis con los indicadores y las limitaciones encontradas, para que cada club/escuela empiece a construir su plan de responsabilidad social de acuerdo a las particularidades de los clubes/escuelas que fueron objeto de estudio. Este apartado presenta, además, algunos componentes o grandes productos que deben desarrollarse al interior de cada club para potenciar su responsabilidad e integración social.

### **11.1 Definición de responsabilidad social**

De acuerdo con la investigación realizada en este trabajo de grado se sugiere la siguiente definición para entender que el aspecto social de la responsabilidad social es mucho más que filantropía: es la forma por la cual los clubes/ escuelas se relacionarán con otros grupos de interés para contribuir en un tema concreto de sostenibilidad: la perspectiva social. Esto para generar una importante contribución en las comunidades donde están ubicadas, con acciones de diálogo encaminadas a la resolución de conflictos puntuales y vínculos duraderos, para su desarrollo socioeconómico. En ese sentido, los clubes/escuelas, a partir de esas prácticas, deberán ser socialmente responsables.

### **11.2 Componentes para un plan de responsabilidad social en los clubes/escuelas**

#### **11.2.1 Comunicación**

Tener presente en el club un aporte comunicacional es fundamental para que los procesos de trabajos y compromisos sociales puedan tener un mayor alcance. Por esa razón, es necesario definir una política de comunicación formal, que abarque valores y principios éticos del club, y que paralelamente presente herramientas internas y externas. Para eso es importante implementar algunas de las siguientes sugerencias:

- Disponer de varios canales comunicacionales internos y externos para lograr un mayor alcance de los logros conseguidos con la responsabilidad social (público interno y externo).
- Hacer uso de la tecnología como herramienta importante para tener múltiples canales comunicativos como página web, blogs, redes sociales, etc.
- Incorporar programas básicos y de fácil acceso como Word y Excel para sistematizar la información y construir registros administrativos de niños y jóvenes que entran al club.
- Definir objetivos que planteen necesidades con la comunicación para trazar metas y plantear estrategias. Esto se deberá desarrollar de manera gradual, en la medida que el club amplíe sus recursos y capacidades.
- Producir memorias periódicas para detallar los costes y los beneficios que provoca el club en términos de responsabilidad social.
- Desarrollar periódicamente procesos de rendición de cuentas con los grupos de interés (accountability) para generar mayor transparencia, reputación y legitimidad social.
- No mezclar la publicidad utilizada para fines lucrativos con la comunicación de acciones sociales.
- Evaluar la posibilidad de difundir los programas y prácticas de responsabilidad social en medios locales (emisoras comunitarias, mensajes impartidos desde la alcaldía local o los concejos de administración de las zonas) y digitales como Traslalines.com.
- Incorporar géneros periodísticos (crónicas, reportajes, noticias y artículos de opinión) con tales medios de comunicación para dar testimonios de los niños evidenciando el impacto de la responsabilidad en los mismos antes y después de entrar al club.

### **11.2.2 Stakeholders**

Incorporar a los Stakeholders con mecanismos de identificación, análisis, relacionamiento y entendimiento, para que las necesidades de todos los grupos sean tomadas en cuenta en el desarrollo estratégico y operacional de los clubes, es fundamental en la política de responsabilidad social. Tener en cuenta que la relación con los Stakeholders, o grupos de interés, debe ir de la mano con la estrategia o vocación del club.

Para incluir sus grupos de interés es importante considerar:

- Establecer un comité, con amplios conocimientos del club, que pueda identificar los grupos de interés (internos – colaboradores, externos – entorno social del club).
- Seleccione sus grupos de interés en distintas categorías para segmentar e identificar su relevancia a partir de temas, actores y herramientas.
- Identificar los stakeholders que tendrán el mayor impacto en el logro de sus objetivos estratégicos y aquellos que se verán más afectados por los procesos y acciones del club.
- Incentivar una participación activa con esos grupos de interés por medio de reuniones periódicas para garantizar el cumplimiento de las expectativas y preocupaciones de los stakeholders más significativos.
- Hacer partícipe a los grupos de interés del fortalecimiento del club.
- Fomente un diálogo con los grupos de interés para demostrar que las ideas y las acciones que adelanta el club son pertinentes para solucionar problemas.
- Demuestre que los procesos de trabajo son para contribuir con mejoramiento social y no para mostrar una imagen falsa.

### **11.2.3 Compromisos éticos**

Los clubes deberán establecer principios y valores que evidencien la filosofía del club y su compromiso con sus colaboradores inmediatos, con los niños, con la integración social, la diversidad, la generación de valores a través del deporte y la mitigación del riesgo social. Para lograr eso es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Establecer un código de ética con actualización temporal anual o mensual en torno a su responsabilidad social.
- En el código de ética deberán ser explícitos los compromisos de veracidad y transparencia en los programas y acciones del club.
- Tener coherencia entre los valores y principios éticos que transmite el club y la actitud individual de los empleados.
- Consolidar mecanismos de funcionamiento y seguimiento para garantizar que esta los principios y valores sí se exponen.
- Asegurarse de que el código de ética, o la declaración de valores, regula las relaciones del club con sus clientes, consumidores, funcionarios y, en general, la comunidad.
- Demostrar que el club prohíbe totalmente prácticas ilegales como corrupción y sobornos; y prácticas discriminatorias, como racismo y machismo.
- Expresar que los derechos humanos se incluyen como criterio formal en las acciones que adelanta el club y que están en contra de su vulneración.
- Fomentar el diálogo contra la corrupción y la discriminación en cooperación con empleados, padres de familia, y otros grupos de interés.

#### **11.2.4 Evaluación**

El último aspecto importante que los clubes/escuelas deberán incluir en su plan de responsabilidad social es referenciar el impacto que tienen sus acciones en la comunidad. Para eso tenga en cuenta lo siguiente:

- Sistematizar la información y convertirla en datos.
- Implementar mecanismos de evaluación, monitoreo y seguimiento a través de indicadores de gestión, de resultado y de producto.
- Concrete un proceso estructurado dentro del club para recibir sugerencias, quejas o reclamos.
- Realizar informes sobre las acciones actuales y a futuro para medir el impacto que pueden tener en la comunidad.
- Establezca comités de trabajo con líderes sociales de la junta de acción comunal padres de familia u otros grupos de interés para monitorear sus impactos.
- Integrar a la comunidad en la solución de problemas cívicos y de seguridad para obtener información cualitativa de los procesos.
- Hacer un seguimiento de los niños y jóvenes en condición de vulnerabilidad antes y después de ingresar al club/escuela.

## CONCLUSIONES

- El trabajo de investigación fue satisfactorio porque le permitió a los clubes/ escuelas conocer la noción de responsabilidad social y su ayuda en comunidades vulnerables.
- Se logró demostrar la importancia que tiene la responsabilidad social dentro de las prácticas deportivas a niños y jóvenes futbolistas que están rodeados del riesgo social en la localidad.
- Las técnicas cualitativas utilizadas fueron pertinentes para conocer los escenarios deportivos y representar de la mejor manera las limitaciones que tienen los clubes/escuelas en la localidad.
- Algunos problemas que limitan el compromiso social parten desde el Distrito Capital (Bogotá) porque no hay un instrumento normativo rector que exija a las escuelas y/o clubes de formación deportiva implementar o incluir en sus políticas y procesos de trabajo la responsabilidad social empresarial.
- Existen clubes / escuelas de fútbol en la localidad de Kennedy con vocación económica imperante, sin filantropía. Otros con filantropía básica con acciones caracterizadas por dar becas y subsidios y Distrito Élite que da pasos hacia la responsabilidad social genuina, que expresa intenciones de reducir el riesgo social y ampliar la integración de niños y jóvenes sin importar que el lucro no sea el principal derrotero.
- La filantropía básica puede considerarse como una limitación, por ser asistencialismo, y si hay sensibilidad se puede arrancar con un plan de responsabilidad social, pero también evidencia sensibilidad social situación que posibilita el desarrollo de una estrategia en responsabilidad social.
- Uno de los principales desafíos que tienen los clubes o escuelas en Kennedy es la falta de apoyo económico por parte de las entidades Distritales y otros estamentos del sector público para ampliar sus acciones de integración social, ya que el deporte puede

considerarse una práctica efectiva para mitigar el riesgo social, pero la falta de recursos en algunos padres de familia limita ese propósito.

- Bogotá tiene un déficit en cuanto a escenarios deportivos. Ese desafío social debería tener fuerte auge en las entidades distritales porque es una problemática grande que limita la labor de las escuelas deportivas para implementar sus acciones y programas de integración social.
- Las escuelas de formación deportiva juegan un papel importante en el crecimiento personal porque inculcan buenos comportamientos y valores, como respeto, disciplina, el compromiso, recreación, etc., que contrarrestan los malos hábitos que se forman en el núcleo social.
- En Kennedy hacen falta más programas gratuitos de integración deportiva, a través de fundaciones y organizaciones privadas, para niños y jóvenes que están expuestos al riesgo social.
- El bienestar comunitario se ve afectado por la carencia motivacional que tienen algunos niños y jóvenes hacia las prácticas deportivas que fomentan un cambio social a través de la sana competencia y la enseñanza educativa.
- A raíz de que en Bogotá, y Colombia en general, no hay una normatividad que obligue las prácticas de responsabilidad en las organizaciones; los clubes/ escuelas en Kennedy omiten muchos aspectos que afianzan la responsabilidad social, como los compromisos éticos, el relacionamiento con grupos de interés y la carencia de una política de comunicación estratégica.
- Si los clubes/ escuelas cuantificaran la información e hicieran un seguimiento de las características poblacionales de los niños y jóvenes que reciben, los problemas sociales se descubrirían con mayor facilidad y por ende se podrían tomar acciones para mitigarlos.

## Bibliografía

- Aldaz, J. Dorado, A. Jimenez, P., & Vilanova, A . (2013). Responsabilidad social ética y deporte. IBERSAF INDUSTRIAL.
- Arias I., Cardoso, T., Aguirre, H., Y Arenas, J. (2016). Características psicológicas de rendimiento deportivo en deportes de conjunto. Psicogente, 19(35), 25-36. doi:10.17081/psico.19.35.1206
- Atletico Nacional (2017). Responsabilidad social empresarial. Recuperado de: <https://www.atlnacional.com.co/rse/>
- Balaguer, M. Fernández, M. Y Muñoz, M. (2007). La responsabilidad social de la empresa. Recuperado de <http://www.indi.gva.es/>
- Balibrea, E. (2009). El deporte como medio de inserción social de los jóvenes de barrios desfavorecidos. Quaderns de ciéncies sociales, 12, 1-44.
- Barca Foundation (2018). Fútbol Club Barcelona. Recuperado de: <https://fundacion.fcbarcelona.es/misionvisionvalores>
- Bogotá cómo vamos. (2015). Informe de calidad de vida de Bogotá. Recuperado de [Informe-de-Calidad-de-Vida-2015.pdf](#)
- Bour, E. (2012, septiembre). Responsabilidad social de la empresa análisis del concepto. Estudios Económicos. Recuperado de Friedman%201970-ResponsabilidadSocialDeLaEmpresaAnalisisDelConcept-%20(1).pdf
- Bravo, N., Escobar, V. El deporte como medio de inclusión en condiciones de vulnerabilidad. Universidad del Valle, 1-99.



- Crespo, F. (2010). Entre el concepto y la práctica: responsabilidad social empresarial. Estudios gerenciales. Vol. 26 No. 117
- Desur (s.f.). Responsabilidad Social Empresarial: Buenas prácticas y recomendaciones. Recuperado de: <http://responsabilidadsocialquito.com.ec>.
- Educarchile. Guía para grupos focales. Recuperado de: <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Guia%20grupo%20Focal.pdf>
- Ethos (2005) Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial. Manual de apoyo para periodistas.
- Fenalco (s.f.).Manual de introducción a la Responsabilidad Social. Recuperado de: [http://www.fenalcosolidario.com/sites/default/files/manual\\_responsabilidad\\_social/manual-de-responsabilidad-social.pdf](http://www.fenalcosolidario.com/sites/default/files/manual_responsabilidad_social/manual-de-responsabilidad-social.pdf)
- Fernández, J., Piedra, J., Y Pires, F. (2013). Emásf. Recuperado de: Dialnet-DeporteEIntegracionSocial-4692466%20(3).pdf
- Fontanas, C., Conçalves, F., Vitale, C. Y Viglietta, D. La técnica de los grupos focales en el marco de la investigación socio – cualitativa. Fhumyar. Recuperado de: <http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/profesoras.htm>.
- Fundación Garrigues y Forética (2012). Elaboración de memorias de responsabilidad social empresarial en empresas públicas. Recuperado de: [http://www.foretica.org/wpcontent/uploads/2016/01/memorias\\_responsabilidad\\_social\\_empresas\\_publicas.pdf](http://www.foretica.org/wpcontent/uploads/2016/01/memorias_responsabilidad_social_empresas_publicas.pdf)

- Fundación Ideas Para la Paz. (2017). Bogotá sin el Bronx: Expendios y habitantes de calle. Recuperado de:  
<http://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/592ac3ab6fbb6.pdf>
- García-del-Barrio, P., & Pujol, F. (2008). El papel del fútbol en la sociedad actual. Fútbol: ocio y negocio. Empresa Y Humanismo, 11(1), 89-108.
- González Fernández, F., Fernández Pérez, T. (2015). El deporte como medio para fomentar los valores educativos. La enseñanza del fútbol en la iniciación. Emás F, 124-132.
- Hernández, B. (2016) Responsabilidad social empresarial: el papel de las organizaciones en el postconflicto colombiano. Recuperado de 61276-310945-1-SM%20(5).pdf
- Independiente Santa Fe (2015). Sante Fe social. Recuperado de:  
<http://independientesantafe.com/tag/santa-fe-social/>
- Instituto Distrital de Recreación y Deporte. (2018). Reconocimiento deportivo a clubes. Recuperado de: [www.idrd.gov.co/sitio/idrd/content/reconocimiento-deportivo-clubes](http://www.idrd.gov.co/sitio/idrd/content/reconocimiento-deportivo-clubes).
- Instituto Distrital de Recreación y Deporte (2018). Guía de trámites y servicios. Recuperadode:  
[http://guiatramitesyservicios.bogota.gov.co/tramite\\_entidad/otorgamiento-renovacion-o-actualizacion-del-reconocimiento-deportivo-a-clubes-deportivos-clubes-promotores-y-clubes-pertenecientes-a-entidades-no-deportivas/](http://guiatramitesyservicios.bogota.gov.co/tramite_entidad/otorgamiento-renovacion-o-actualizacion-del-reconocimiento-deportivo-a-clubes-deportivos-clubes-promotores-y-clubes-pertenecientes-a-entidades-no-deportivas/).
- Jiménez, P. Actividad física y deporte en jóvenes en riesgo: educación en valores. Tesis de posgrado. Universidad Politécnica Madrid.

- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P Y Sillanpää, M (2005). El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. Recuperado de ManualRelacionesGruposDeInteres%20(2).pdf
- Kliksberg, B. (s.f.) ¿En búsqueda de la ética perdida en la formación de los gerentes? Recuperado de: Ética%20Kliksberg%20(2).pdf
- López, A. (2010). La responsabilidad social en el deporte: el caso de las Federaciones deportivas gallegas. Universidad Complutense de Madrid.
- López, M. (2015). El mundial de fútbol FIFA 2022 y la responsabilidad social empresarial. Iusport.com. Recuperado de <https://iusport.com>
- López, R. y Fernández, J. (2015). Responsabilidad Social Corporativa y Buen Gobierno en los clubes de fútbol españoles. Universia Business Review. Recuperado de 1313-3614-1-PB%20(2).pdf
- Maza, G., Balibrea, K., Camino, X., Durán, J., Jiménez, P. & Santos, A. Deporte, actividad física e inclusión social. Consejo superior de Deportes, 1-98.
- Monjas, A., Ponce, A., & Gea, J. (2015). La transmisión de valores a través del deporte. Deporte escolar y deporte federado: relaciones, puentes y posibles trasferencias. Universidad de Valladolid. Pág. 276-284.
- Martinez, L. (2007). La Observación y el Diario de Campo en la Definición de un Tema de Investigación. Escuela normal superior Sanroque. Recuperado de: <https://escuelanormalsuperiorsanroque.files.wordpress.com/2015/01/9-la-observacin-y-el-diario-de-campo-en-la-definicin-de-un-tema-de-investigacin.pdf>
- Momberg. M. (2006). Responsabilidad social empresarial como ventaja competitiva. Recuperado de <http://www.eumed.net>
- Moreno, J. (30 de mayo de 2017). Menores delincuentes, un problema mayor. El Espectador. Recuperado de:

<https://www.elspectador.com/noticias/bogota/menores-delincuentes-un-problema-mayor-articulo-696223>

- Moscoso, D., Muñoz, V (2012). Deporte inclusión y diversidad social, antecedentes. Revista Anduli, 1-19.
- Murad, M. El fútbol y sus posibilidades socio-educativas. Universidad Católica San Antonio de Murcia. 13-19.
- Naciones Unidas (2003). El deporte como instrumento de prevención del uso indebido de drogas. Recuperado de:  
[https://www.unodc.org/pdf/youthnet/handbook\\_sport\\_spanish.pdf](https://www.unodc.org/pdf/youthnet/handbook_sport_spanish.pdf)
- Naciones Unidas (2017). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de: [TheSustainableDevelopmentGoalsReport2017\\_Spanish.pdf](#)
- Neira, M. (2011). Determinantes sociales que promueven la inclusión / exclusión al deporte adaptado en el ámbito competitivo. Universidad Nacional de Colombia, 1-314.
- Oliva, I. Molina, M. Ramos, P. Urbina, C. (s.f.) Responsabilidad Social Empresarial. Revista Economía & Administración. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl>
- Orozco, A. Y Ferré, C. (2013). La comunicación estratégica de la responsabilidad social corporativa. Razón y Palabra. Recuperado de:  
[http://www.razonypalabra.org.mx/N/N83/V83/20\\_OrozcoFerre\\_V83.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N83/V83/20_OrozcoFerre_V83.pdf)
- Parra, P. Rascón, D. Espinoza, F. Y Caballero, M. (2011). Responsabilidad social empresarial como ventaja competitiva. Sin Frontera. Recuperado de:  
<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com/files/Edicion15Articulo9.pdf>

- Pardo, R., Y García-Arjona, N. (2011). El Modelo de Responsabilidad: desarrollo de aspectos psicosociales en jóvenes socialmente desfavorecidos a través de la actividad física y el deporte. *Revista De Psicología De La Educación*, 6211-221
- Piedra, J. Gaviria, J. (2012). Práctica deportiva e inclusión social de las mujeres gitanas mayores de 55 años. *Revista digital anduli. Universidad de Sevilla*, 1,15.
- Pires, J., Paz, A. Y Paz, J. (2015). Comunicación estratégica como herramienta potenciadora de la responsabilidad social en organizaciones (tesis de pregrado). Universidad privada Rafael Beloso. Recuperado de:  
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/viewArticle/3551/4999>
- Ponce-de-León-Elizondo, A., Ruiz-Omeñaca, J. V., Valdemoros-San-Emeterio, M. & Sanz, E. (2014). Validación de un cuestionario sobre valores en los deportes de equipo en contextos didácticos. *Universitas Psychologica*, 13(3). Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.vcvd>
- Prieto, J. L., Delgado, F. H., Caro, L. C., & Preciado, A. G. (2015). Desarrollo de los componentes sociales de la deportividad en futbolistas alevines. *Cuadernos De Psicología Del Deporte*, 15(2), 113-123.
- Real Madrid (2017). Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2016-2017. Recuperado de: [Informe\\_RSC\\_Real\\_Madrid\\_2017%20\(3\).pdf](#)
- Redacción Bogotá (27 de enero de 2016). Estas son las localidades más azotadas por la delincuencia juvenil en Bogotá. Recuperado de:  
<https://www.elespectador.com/noticias/bogota/estas-son-localidades-mas-azotadas-delincuencia-juvenil-articulo-613127>
- Rego, A. (2012). Responsabilidad social en los clubs de futbol propuesta de modelo. Tesis de Doctorado. Universidad de Granada. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es>

- Revista Economía y Administración N° 145 FACEA Universidad de Chile. Artículo “Responsabilidad Social Empresarial”; Ismael Oliva y otros; página 42.
- River Plate (2018). Cariverplate. Recuperado de: <http://www.cariverplate.com.ar/responsabilidad-social>
- Rojas, A. L, & Olaya, J. E. (1999) Responsabilidad Social Empresarial: su origen, evolución y desarrollo en Colombia. Foro Económico Mundial. Recuperado de: <https://es.slideshare.net>
- Ruíz, G. Y Cabrera, D. Los valores en el deporte. Revista Educación. Recuperado de [http://www.revistaeducacion.mec.es/re335/re335\\_03.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re335/re335_03.pdf)
- Ruíz, J. (2013) diseño de modelo de responsabilidad social empresarial en pyme constructora araucana. (tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, sede Orinoquía. Arauca, Colombia.
- Sánchez, E., Sánchez, N, y Zambrano, O. El impacto de la escuela de formación deportiva atlético garcés como medio para el aprovechamiento del tiempo libre. Corporación Universitaria Minuto de Dios, 1-187.
- Sampedro, C. (2014). Responsabilidad social corporativa. Concepto, dimensión interna y comunicación. (Tesis de pregrado). Universidad de la Rioja. Recuperado de: [https://biblioteca.unirioja.es/tfe\\_e/TFE000575.pdf](https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000575.pdf)
- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (2015). Estadísticas de escuelas deportivas en Bogotá 2015. Boletín número 17. Recuperado de <http://sispru.scrd.gov.co>
- Secretaría Distrital de Planeación. (2014). Proyecciones de población por localidades para Bogotá 2016-2020. Informe 69. Recuperado de <http://www.sdp.gov.co>

- Secretaría Distrital de Seguridad Convivencia y Justicia. (2016) Boletín mensual de indicadores de seguridad y convivencia. Recuperado de <https://www.scj.gov.co/>
- SUÁREZ, G. R. (2004). Los valores en el deporte. Revista de Educación, 335. 9-19.
- UEFA(S.F.).Responsabilidad Social. Recuperado de: <https://es.uefa.com/insideuefa/social-responsibility/index.html>.
- Unicef-Cedal. (2010). Modelo de prevención de la violencia a través del deporte, la cultura y la recreación. Recuperado de: [http://www.mdgfund.org/sites/default/files/CPBB\\_GUIA\\_CRica\\_Modelo%20Prevenccion%20Violencia%20Deporte%20y%20Cultura.pdf](http://www.mdgfund.org/sites/default/files/CPBB_GUIA_CRica_Modelo%20Prevenccion%20Violencia%20Deporte%20y%20Cultura.pdf)
- Velásquez, D. (2014). El deporte, una actividad integradora social. Facultad de educación de la ull, 1-26.
- Vinsennau, D. Y Simonetta, C. (s. f.) Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión. Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en debate: Investigación, docencia y prácticas en conflicto. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com>.