UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Gestión de la responsabilidad social empresarial en las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro: Un enfoque en la Liga Caldense de Atletismo

Kelly Tatiana Ortiz Baldión

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Administración
Manizales, Colombia
2024

Gestión de la responsabilidad social empresarial en las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro: Un enfoque en la Liga Caldense de Atletismo

Kelly Tatiana Ortiz Baldión

Tesis o trabajo de investigación presentada(o) como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración

Director:

PhD. Jaime Andrés Vieira Salazar

Línea de Investigación:

Responsabilidad Social Empresarial

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración

Manizales, Colombia

2024

La mejor manera de encontrarse a uno mismo es perderse en el servicio a los demás.

Mahatma Gandhi.

Agradecimientos

A Dios por darme la fortaleza, sabiduría y guía a lo largo de este proceso.

A la Universidad Nacional de Colombia por brindarme la oportunidad de crecer tanto profesional como personalmente.

A mí director de tesis, Profesor Jaime Andrés Vieira Salazar, por su paciencia, conocimiento inspirador y guía invaluable durante el desarrollo de este trabajo.

A mí familia por su amor incondicional que me motiva día a día a dar lo mejor de mí.

A mí gata Manchis por su compañía fiel en todo el tiempo de estudio.

Resumen

Gestión de la responsabilidad social empresarial en las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro: Un enfoque en la Liga Caldense de Atletismo

Esta investigación aborda la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, enfocándose en la Liga Caldense de Atletismo. A través de un análisis teórico y práctico, se identifican modelos, desafíos y oportunidades para integrar la RSE como herramienta estratégica en el ámbito deportivo. La metodología empleada es corte cualitativo; se realizaron encuestas semiestructuradas dirigidas a *stakeholders* de la Liga Caldense de Atletismo y otras organizaciones deportivas de la misma línea en Colombia. Los resultados destacan la importancia de estructurar un modelo formal de RSE, el cual sea adaptable y aplicable a otras organizaciones deportivas similares en Colombia, y que permita maximizar el impacto social, económico y ambiental, promoviendo la inclusión, la sostenibilidad y la transparencia en la gestión deportiva.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, Organizaciones sin ánimo de lucro, *Stakeholders*, Liga Caldense de Atletismo.

Abstract

Corporate social responsibility management in Non-Profit Sports Organizations: A Focus on the Liga Caldense de Atletismo

This research addresses the management of Corporate Social Responsibility (CSR) in non-profit sports organizations, focusing on the Liga Caldense de Atletismo. Through a theoretical and practical analysis, models, challenges and opportunities to integrate CSR as a strategic tool in the sports field are identified. The methodology used is qualitative, using semi-structured surveys directed at stakeholders of the Caldas Athletics League and other sports organizations in the same field in Colombia. The results highlight the importance of structuring a formal CSR model, which is adaptable and applicable to other similar sports organizations in Colombia, and which allows maximizing the social, economic and environmental impact, promoting inclusion, sustainability and transparency in sports management.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Non-Profit Organizations, Stakeholders, Liga Caldense de Atletismo

Contenido

Pág.

Contenido
1. Marco teórico **14**
1.1 Definición y evolución de la RSE 14
1.2 RSE en el Contexto Global 20
1.3 RSE en organizaciones sin ánimo de lucro -OSAL- 22
1.4 RSE y su importancia en el contexto deportivo 25
1.4.1 Modelos de RSE aplicables al deporte 27
2. Estado del arte **39**
2.1 Liga Caldense de Atletismo 39
2.1.1 Filosofía Liga Caldense de Atletismo 40
2.1.2 Estructura de la Liga Caldense de Atletismo 41
2.2 Análisis del entorno y desafíos específicos 44
2.2.1 Análisis del entorno 44
2.2.2 Desafíos específicos 51
2.3 Identificación de grupos de interés y su relación con la RSE 58
2.3.1 Stakeholders primarios 63
2.3.2 Stakeholders secundarios 65
2.3.3 Stakeholders estratégicos: 66
2.4 Antecedentes de la RSE 67
3. Descripción del objeto de estudio **70**
3.1 Planteamiento del problema 70
3.2 Justificación 71
3.3 Objetivos 73
4. Metodología **75**
4.1 Enfoque metodológico 75
4.2 Tipo de estudio 75
4.2.1 Exploratorio-descriptivo 75
4.3 Técnica de recolección de datos 76
5. Resultados **80**
5.1 Hallazgos 80

5.2 Estructura del Sistema de Gestión de RSE en la Liga Caldense 99
5.2.1 Gobernanza organizacional 99
5.2.2 Derechos humanos 100
5.2.3 Prácticas laborales 101
5.2.4 Medio ambiente 102
5.2.5 Prácticas justas de operación 102
5.2.6 Asuntos de consumidores 103
5.2.7 Participación activa y desarrollo de la comunidad 104
6. Conclusiones y recomendaciones 107
6.1 Conclusiones 107
6.2 Recomendaciones 109

Lista de figuras

Figura 1-1:Pirámide de RSE de Carroll (1991) 30
Figura 2-1: Estructura de la organización Liga Caldense de atletismo 41
Figura 5-1: Distribución de respuestas de la existencia de un modelo formal de gestión de RSE en la organización 81
Figura 5-2:Distribución de respuestas de las actividades relacionadas con la RSE desarrolladas por la organización. 82
Figura 5-3:Distribución de respuestas sobre los Pasos Seguidos para desarrollar actividades socialmente responsables. 82
Figura 5-4: Distribución de respuestas sobre los recursos asignados para desarrollar actividades socialmente responsables 83
Figura 5-5:Distribución de respuestas sobre los procedimientos específicos establecidos por la organización como parte del desarrollo de actividades socialmente responsables 84
Figura 5-6: Distribución de respuestas sobre aseguramiento de los stakeholders en el desarrollo de actividades socialmente responsables de la organización. 85
Figura 5-7: Distribución de respuestas sobre las actividades de RSE implementadas en la organización 86
Figura 5-8:Distribución de respuestas sobre la medición del impacto de la RSE en las organizaciones. Fuente: Elaboración propia 87
Figura 5-9:Distribución de respuestas sobre los reportes de prácticas de RSE elaborados por la organización. 88
Figura 5-10: Distribución de respuestas sobre los aspectos de modelos de RSE que pueden ser aplicados a la organización 88
Figura 5-11: Distribución de respuestas sobre los modelos útiles para la organización 89
Figura 5-12:Distribución de respuestas sobre el rol en LCA 91
Figura 5-13: Distribución de respuestas sobre la percepción general de las prácticas de RSE en la LCA 92
Figura 5-14: Distribución de respuestas sobre áreas que deberían ser prioritarias para mejorar la RSE en la LCA 93
Figura 5-15: Distribución de respuestas sobre los principales beneficios de la RSE en la LCA para sus stakeholders 94
Figura 5-16:Distribución de respuestas sobre las iniciativas de RSE que se desearían ver implementadas en la LCA. 95

Figura 5-17: Distribución de respuestas sobre los criterios que se consideran esenciales para un sistema de gestión de RSE en una OSAL 96
Figura 5-18: Distribución de respuestas sobre los elementos que debería incluir el estándar de RSE para la LCA. 97
Figura 5-19: Distribución de respuestas sobre los recursos necesarios para la implementación exitosa del sistema de RSE en la LCA. 98

Lista de tablas

Tabla 1-1: Evolución de algunas definiciones de RSE 16

Lista de abreviaturas

Abreviaturas

Abreviatura	Término
BAA	*Boston Athletic Association*
GRI	*Global Reporting Initiative*
FC	*Barcelona Futbol Club*
IVC	*Índice de validez de contenido*
KPI	*Indicadores clave de rendimiento*
LCA	*Liga Caldense de Atletismo*
NBA	*National Basketball Association*
OSAL	*Organización sin ánimo de lucro*
RFEA	*Federación Española de Atletismo*
RSE	*Responsabilidad Social Empresarial*
TIC	*Tecnologías de la Información y la Comunicación*

Introducción

La presente investigación aborda la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE) en organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, centrándose en la Liga Caldense de Atletismo (en adelante LCA). Estas entidades, pese a su naturaleza no lucrativa, desempeñan un papel fundamental en el tejido social ya que promueven valores, cohesión comunitaria y bienestar integral. Empero, enfrentan desafíos significativos al intentar implementar estrategias de RSE que trascienden el cumplimiento legal y logren un impacto sostenible y transformador en la sociedad.

En el ámbito deportivo, Yu C (2020) plantea que la RSE sigue siendo un campo nuevo; sin embargo, su capacidad para crear un cambio social es innegable debido a su gran alcance e impacto. El objetivo principal de este estudio es diseñar un sistema de gestión de RSE, adaptado a las particularidades de la LCA, que potencie su impacto social y deportivo, fortaleciendo a la vez su relación con los *stakeholders*. Para ello, se busca desarrollar un modelo replicable que no solo beneficie a esta organización, sino que también pueda ser aplicado en otras entidades deportivas similares.

Sin embargo, actualmente la LCA enfrenta serias deficiencias en la gestión de su RSE, lo que compromete su sostenibilidad, reputación e impacto en la comunidad deportiva. La ausencia de un código ético y de políticas estructuradas en RSE evidencia una falta de dirección estratégica en áreas clave como la inclusión, la equidad de género, la sostenibilidad ambiental y el compromiso social. A nivel comunitario, la organización no desarrolla iniciativas que fortalezcan su vínculo con la sociedad, reduciendo su capacidad de aprovechar el atletismo como una herramienta de transformación social e inclusión. Asimismo, su gestión ambiental es deficiente, con un uso poco eficiente de los recursos, ausencia de programas de reciclaje y falta de controles sobre el impacto ecológico de sus actividades y eventos deportivos.

Estas carencias reflejan una brecha significativa en la integración de la RSE dentro de la estrategia de la organización, limitando su capacidad para generar un impacto positivo en su entorno y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

La importancia de esta investigación radica en su contribución al avance del conocimiento sobre la RSE en el ámbito deportivo, un campo que, aunque poco explorado, tiene un enorme potencial para generar impactos positivos en la sociedad. Al integrar principios éticos, sociales y ambientales en su gestión, la LCA puede consolidarse como un referente de sostenibilidad y compromiso social, promoviendo valores esenciales para el desarrollo colectivo, alineada con las exigencias contemporáneas del sector.

La investigación combina un análisis teórico con una aplicación práctica, abordando tanto las bases conceptuales como las necesidades específicas del sector deportivo. La metodología empleada sigue un enfoque cualitativo, apoyado en técnicas exploratorias y descriptivas, las encuestas semiestructuradas realizadas a los *stakeholders* de la LCA y a representantes de otras ligas deportivas en Colombia, permiten analizar de manera integral las percepciones, prácticas y oportunidades relacionadas con la RSE, identificando áreas clave de mejora.

La estructura del trabajo se organiza en seis capítulos que garantiza un abordaje sistemático del tema: el capítulo uno, introduce un marco teórico de la RSE en el contexto global, en las OSAL y en el deporte; en el capítulo dos se presenta el estado del arte de la LCA y antecedentes. El capítulo tres describe el área problemática, los objetivos, la justificación y de la investigación; en el capítulo cuatro se describe la metodología implementada y las técnicas utilizadas para la recolección y análisis de datos; el capítulo cinco, desarrolla el análisis de los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas y se propone un modelo de gestión de RSE diseñado específicamente para la LCA, con potencial de aplicación en otras organizaciones similares. Finalmente, en el capítulo seis se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1. Marco teórico

La RSE ha sido objeto de diversas definiciones y enfoques, reflejando la amplitud y complejidad de su aplicación en distintos contextos organizacionales. En el caso de las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, como la LCA, es necesario identificar y seleccionar una gama de conceptos que, a partir de la literatura existente, contribuyan de manera efectiva a la construcción de un sistema de gestión de la RSE.

Este proceso implica, no solo comprender las distintas aproximaciones teóricas de la RSE, sino también adaptarlas a las particularidades y necesidades específicas del sector deportivo no lucrativo, considerando su impacto social, económico y ambiental en la comunidad. A través de un análisis exhaustivo de las definiciones más relevantes, se busca integrar principios y prácticas de responsabilidad social que favorezcan el desarrollo integral de la LCA, promoviendo valores como la inclusión, el compromiso con la comunidad, la sostenibilidad y la equidad.

1.1 Definición y evolución de la RSE

Para abordar de manera integral la gestión de la RSE en una organización deportiva sin ánimo de lucro como la LCA, es relevante enmarcar las prácticas y los lineamientos bajo una guía reconocida a nivel internacional como es la ISO 26000:2010, la que establece siete ítems fundamentales de responsabilidad social que sirven como ejes orientadores para las organizaciones en la adopción de prácticas responsables:

1. **Gobernanza organizacional:** es el sistema mediante el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. Un sistema de gobernanza eficiente permite integrar la responsabilidad social en la toma de decisiones y garantizar la rendición de cuentas sobre los impactos generados por sus actividades.
2. **Derechos humanos:** incluye la promoción de la igualdad, la inclusión y el respeto a los derechos fundamentales de todas las personas, asegurando que la organización no contribuya a prácticas discriminatorias o vulneraciones de derechos dentro de su esfera de influencia.
3. **Prácticas laborales:** comprende las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo, tales como contratación, condiciones laborales, salud y seguridad, formación y desarrollo profesional. Las organizaciones deben garantizar entornos de trabajo justos y equitativos.
4. **Medio ambiente:** se refiere a la gestión responsable de los impactos ambientales generados por la organización, como la reducción de emisiones, el uso eficiente de recursos y la promoción de prácticas sostenibles en el desarrollo de eventos deportivos.
5. **Prácticas justas de operación:** Implica la conducta ética en las relaciones de la organización con otras entidades, incluyendo el cumplimiento normativo, la lucha contra la corrupción y la promoción de la competencia justa.
6. **Asuntos de consumidores:** hace referencia a la responsabilidad de la organización con sus beneficiarios, garantizando la calidad de sus servicios, la transparencia en la información y la promoción del consumo responsable.
7. **Participación y desarrollo de la comunidad:** se enfoca en el impacto social positivo que la organización puede generar a través de la educación, la inclusión y la promoción en este caso del deporte como herramienta de transformación social.

Esta guía proporciona recomendaciones claves para la implementación de la RSE, enfocándose en cómo las organizaciones pueden contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar de sus comunidades, de forma ética y transparente. Al integrar los principios de la ISO 26000, la LCA puede estructurar sus actividades, no solo en torno a su misión deportiva, sino también en la promoción de prácticas responsables en su gestión interna, protección medioambiental, comportamiento ético, bienestar de la sociedad, que

contribuya al desarrollo sostenible. A lo largo de los últimos años, diversos autores han explorado el concepto de RSE, por lo que el propósito de este capítulo, es examinar la evolución de dicho concepto y extraer los elementos fundamentales que contribuyan a la formulación de un sistema de gestión de RSE para la LCA, el cual pueda ser aplicado a otras OSAL afines (*ver Tabla 1-1:* Evolución de algunas definiciones de RSE).

Tabla 1-1: Evolución de algunas definiciones de RSE

Autor	Año	Definición de RSE	Enfoque principal
Adolph Berle y Gardiner Means	1932	Destacaron que las empresas modernas tienen responsabilidades hacia la sociedad, no solo hacia los accionistas.	Responsabilidad social de las empresas modernas.
Howard Bowen	1953	Introdujo el concepto de "responsabilidades sociales de los empresarios", centrándose en la obligación de seguir políticas y decisiones compatibles con los valores y objetivos de la sociedad.	Obligación ética de los empresarios hacia la sociedad.
Theodore Levitt	1958	Puso en sobre aviso los riesgos de que las empresas se involucren demasiado en actividades sociales y destacó que su principal responsabilidad es maximizar las utilidades dentro de las normas legales y éticas.	Limitación de la RSE al cumplimiento legal y la maximización de beneficios.

Keith Davis	1960	Propuso que las decisiones empresariales tienen un impacto social, por lo que las empresas deben actuar considerando su contribución al bienestar de la sociedad.	Impacto social de las decisiones empresariales.
Harold Johnson	1971	Define la RSE como el balance entre los intereses corporativos y sociales, promoviendo un enfoque integrador entre las necesidades de ambos.	Balance entre intereses corporativos y sociales.
Archie B. Carroll	1979	Introdujo la Pirámide de la RSE, que abarca responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas, mostrando un modelo jerárquico para las prioridades corporativas.	Modelo jerárquico de prioridades de RSE.
Edward Freeman	1984	Se destaca la necesidad de incluir a todos los stakeholders (empleados, clientes, comunidades, proveedores) en las decisiones empresariales, más allá de los accionistas.	Inclusión de stakeholders en la estrategia empresarial.
John Elkington	1994	Introduce el concepto de *Triple Bottom Line*, evaluando la sostenibilidad empresarial en términos de tres dimensiones: económica (ganancias), social (personas) y ambiental (planeta).	Sostenibilidad en tres dimensiones: económica, social y ambiental.

Donaldson y Preston	1995	Refuerza el enfoque de los stakeholders y la importancia de que las empresas trabajen en pro de todos los grupos de interés para garantizar su legitimidad social.	Refuerzo del enfoque de los stakeholders.
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)	1999	Define la RSE como "el compromiso continuo de las empresas para contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados, sus familias y la sociedad en general".	Compromiso empresarial con el desarrollo económico y el bienestar social.
Comisión Europea	2001	La RSE se describe como "la integración voluntaria de preocupaciones sociales y ambientales en las operaciones comerciales y en las interacciones con los *stakeholders*".	Integración voluntaria de aspectos sociales y ambientales en la estrategia empresarial.
Kotler y Lee	2005	Se definió la RSE como actividades estratégicas que benefician tanto a la sociedad como a las empresas.	RSE estratégica para generar beneficios compartidos.
Carroll y Shabana	2010	Destacaron que las empresas utilizan la RSE estratégicamente para alcanzar ventajas competitivas sostenibles y mejorar su reputación.	Uso estratégico de la RSE para competitividad y reputación.

Porter y Kramer	2011	Plantearon que las empresas pueden crear valor económico generando beneficios sociales, integrando estos aspectos en su estrategia empresarial para mejorar la competitividad.	Creación de valor compartido entre la empresa y la sociedad.

Fuente: Elaboración propia

Varios autores han enriquecido la conceptualización de la RSE contribuyendo a su evolución y fortalecimiento. Aunque no existe una definición única y universalmente aceptada, el consenso gira en torno a los elementos clave que componen el concepto y su propósito fundamental. Las organizaciones, independientemente de su naturaleza lucrativa o no lucrativa, no solo tienen responsabilidades económicas, sino también un compromiso ético y social con las comunidades y entornos en los que operan; su accionar puede generar impactos positivos o negativos en los grupos de interés con los que interactúan, ya sea de forma directa o indirecta.

En el caso de las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, la evolución de la RSE, cobra una relevancia especial. Inicialmente concebida como un deber básico de apoyo social, ella ha progresado hacia un enfoque integral que reconoce su impacto en las dimensiones tanto económica, como social y ambiental. Tal enfoque trasciende la filantropía para integrarse en estrategias organizacionales que promuevan el desarrollo sostenible, la inclusión y el fortalecimiento de comunidades.

Particularmente, en el ámbito deportivo, las OSAL tienen la oportunidad de utilizar la RSE, como una herramienta clave para generar valor compartido. Ello implica no solo la creación de programas que beneficien a sus comunidades, sino también la consolidación de alianzas estratégicas con actores claves, como patrocinadores, organismos gubernamentales y otras entidades sociales, con el objetivo de maximizar el impacto positivo del deporte en la sociedad.

De esta manera, se puede determinar una definición de RSE para la LCA como un compromiso integral y estratégico para generar un impacto positivo y sostenible en las comunidades deportivas y sociales con las que interactúa a través de la integración de

principios éticos, sociales y ambientales en su gestión y actividades, promoviendo valores deportivos, inclusión social y el desarrollo de sus grupos de interés.

1.2 RSE en el Contexto Global

La RSE, como se concibe en la actualidad, tiene sus raíces en los planteamientos de Howard R. Bowen**,** considerado el precursor de este concepto en la literatura académica. En su obra seminal *Social Responsibilities of the Businessman* (1953), Bowen argumenta que los empresarios tienen la obligación de adoptar políticas, tomar decisiones y seguir líneas de acción que sean deseables en función de los valores y objetivos de la sociedad. Esta obra, anticipó la evolución del concepto hacia modelos más estructurados de responsabilidad social.

A partir de la década de 1960, en América del Norte, se puede empezar a rastrear el concepto de RSE; en primer lugar, se aludía al término *responsabilidad social corporativa*, un poco menos conocido que el actual; su función pretérita se centraba más en actividades filantrópicas, en llevar a cabo obras benéficas, o de caridad. En segundo lugar, los ámbitos de las prácticas laborales y prácticas de operación justas, se dieron a conocer o se integraron hace poco más de un siglo (ISO 26000:2010).

Dichas observaciones se pueden consultar también en las publicaciones que hicieron diferentes autores como Robert Ackerman; William Dill, en la *Harvard Business Review*, y en el *Stanford Research Institute*, entre otros, en los que plantearon que las organizaciones pueden responder de manera proactiva a las necesidades de la sociedad; así, a mediados del siglo XX, los movimientos sociales defendieron los derechos civiles, enmarcados en consignas en contra de las guerras, el consumismo, el ecologismo, los derechos de las mujeres, y en este sentido, Dill (1975) planteó que durante mucho tiempo, la planificación estratégica y la gestión en las organizaciones han tratado las opiniones y acciones de los stakeholders como factores externos, utilizándolos sólo como referencia para la toma de decisiones o como restricciones legales y sociales a considerar.

Teniendo en cuenta lo planteado por Dill (1975), se infiere que el proceso de planificación y gestión estratégica propende por integrar a los *stakeholders* en la toma de decisiones al interior de las organizaciones.

Por otra parte, en 1997 en Boston EE. UU, se fundó la *Global Reporting Initiative* (GRI), organización internacional sin ánimo de lucro, que establece y crea el primer mecanismo de rendición de cuentas para garantizar que las empresas se adhieran a los principios de conducta ambiental responsable, que posteriormente se amplió para incluir los ámbitos sociales, económicos, gobernanza, y de desarrollo sostenible.

En este sentido, la sostenibilidad, tiene que ver con cómo las organizaciones satisfacen las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades; es decir, el GRI, con sus directrices, normas, modelos de gestión, y guías de aplicación voluntaria, propende por contribuir a la implementación de la RSE.

De igual manera, el GRI, en su informe 25 Años Potenciando Decisiones Sostenibles (2022), planteó que, en ese año, casi todas las grandes empresas multinacionales elaboraron informes de sostenibilidad, y tres de cada cuatro utilizan los estándares de GRI.

De manera semejante, Peña, D. (2018) indica que en Latinoamérica son 15 los países que envían reportes de sostenibilidad al GRI, y de estos, los que tienen un número mayor de empresas son Brasil, Colombia, México, Argentina, Chile y Perú, respectivamente. Además, sostiene que:

> Se puede observar que en el 2005 una empresa de Colombia, del sector de energía, inició el envío de los informes de sostenibilidad a la GRI. Desde esta fecha hasta 2017, 281 empresas han reportado 1118 informes de los diferentes sectores de la economía clasificados según la GRI, el sector que más empresas ha enviado informes de sostenibilidad es el de servicios financieros, seguido del sector de la energía. (Peña, 2018, p. 51).

Por otra parte, en el contexto global de la RSE, existe la norma ISO 26000:2010 - Guía de Responsabilidad Social-, cuyo objetivo es contribuir al desarrollo sostenible, y plantea que las organizaciones han sido cada vez más conscientes de los desafíos y retos por los

cuales se debe transitar, para llegar a obtener un comportamiento socialmente responsable.

Así, el desempeño se ha convertido en una parte relevante a la hora de medir sus resultados, y todo ello tiene que ver con la imperante necesidad de asegurar la equidad social, la buena administración, y el cuidado del medio ambiente. Esto quiere decir que las diferentes partes involucradas e interesadas en ellas se forman una percepción que al final pueden llegar a influir en factores determinantes como: su ventaja competitiva, reputación, capacidad para atraer y retener a trabajadores o miembros de la organización, clientes o usuarios (ISO 26000:2010).

1.3 RSE en organizaciones sin ánimo de lucro -OSAL-

Las OSAL se definen como colectividades de personas e instituciones que operan con el propósito de generar transformaciones sociales significativas. Para González (2008) estas organizaciones actúan más allá de los intereses individuales, centrándose en abordar las desigualdades percibidas en sus entornos y promoviendo cambios estructurales que contribuyan al bienestar colectivo.

Dichas entidades se constituyen como estructuras sociales cuya base se sustenta en principios como la solidaridad y el trabajo voluntario. Como lo destaca Durkheim (1893) la solidaridad es entendida como un vínculo mutuo que une a los miembros de una sociedad, siendo el motor que impulsa su acción en la búsqueda de la equidad social y el bienestar colectivo.

Otro rasgo teórico se puede rastrear con Salomón et al. (2004) quienes destacan el trabajo voluntario como el pilar fundamental del sector sin ánimo de lucro, siendo una herramienta que moviliza a los individuos a contribuir al bien común de una manera altruista, y sin buscar retribución económica.

Las OSAL desempeñan un papel esencial como motor de innovación social, más aún cuando Thompson et al. (2000), sostienen que las entidades funcionan como espacios de experimentación donde se diseñan, prueban y perfeccionan modelos orientados a solucionar problemas sociales; es decir, una vez que los modelos son validados, tienen el potencial de ser replicados o incluso incorporados como políticas públicas.

De esta manera, se considera que las OSAL contribuyen significativamente al progreso social al abordar problemáticas que el gobierno no puede afrontar con eficacia, representando un compromiso profundo y genuino con los problemas más críticos de las comunidades en las que operan, superando las políticas o medidas superficiales.

Con el surgimiento del concepto de OSAL, también emergió la noción de responsabilidad social en este tipo de organizaciones. Para autores como Connor et al. (2003), ellas tienen la responsabilidad de demostrar cómo gestionan, ejercen y fortalecen su compromiso con la responsabilidad social, adoptando prácticas que reflejen su propósito social y ético.

Asimismo, Almeida Cantoni (2009) resalta que la transparencia y la coherencia son cualidades fundamentales, tanto para las empresas como para las OSAL, dado que constituyen la base para generar confianza en sus grupos de interés. Mientras tanto, como se mencionó anteriormente, y en términos de Spence et al. (2004), a pesar de que las grandes organizaciones y empresas cuentan con mayores recursos para invertir en acciones de sostenibilidad, son las pequeñas y medianas organizaciones, como las OSAL las que suelen estar más conectadas con su entorno local.

Este tipo de responsabilidad va más allá de la filantropía ya que incorpora la dimensión social en todos los procesos y decisiones organizacionales. Cada operación es pensada y ejecutada bajo un enfoque de sostenibilidad, equidad y justicia social, de modo que, cada acción y decisión estén alineadas con la misión de generar un impacto social positivo.

Con respecto a La Guía Técnica Colombiana GTC-180 de Icontec, cabe decir que se establece un marco conceptual esencial para comprender la responsabilidad social como un enfoque integral que articula dimensiones económicas, sociales y ambientales. En esta guía se encontró que la responsabilidad social no se limita al cumplimiento de obligaciones legales o contractuales; por el contrario, constituye un compromiso estratégico que permite

a las organizaciones actuar como agentes de transformación en la sociedad, promoviendo el desarrollo sostenible y la equidad.

Un elemento central de la GTC-180 es su énfasis en la interconexión entre el crecimiento económico y la calidad de vida de las personas. Este planteamiento sugiere que las organizaciones, al optimizar su productividad, tienen la capacidad de generar un impacto positivo en las comunidades, contribuyendo al cierre de brechas sociales, culturales y económicas.

Esto cobra especial relevancia en el contexto de las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, como la LCA, donde la gestión responsable no solo implica fomentar la práctica del deporte, sino también abordar problemáticas sociales desde una perspectiva inclusiva y transformadora. En este sentido, la RSE, se convierte en una herramienta fundamental para construir relaciones sostenibles y de confianza, dado que estos elementos son esenciales para el éxito de las OSAL.

De esta manera, como lo afirman Barrio y Enrique (2018), una idea fundamental en la definición de la responsabilidad social, es el compromiso de estas organizaciones con la satisfacción de las necesidades e intereses de todos sus *stakeholders*, lo que fortalece su legitimidad y capacidad de generar impacto social positivo.

La responsabilidad social en las OSAL desempeña un papel crucial, porque contribuye al cierre de brechas sociales y económicas, al tiempo que fortalece las relaciones de confianza necesarias para promover un futuro más inclusivo y sostenible. En otras palabras, las entidades actúan como agentes de cambio y transformación en sus comunidades, integrando la sostenibilidad, equidad y justicia social en sus prácticas, lo que consolida su posición como actores fundamentales en el desarrollo sostenible.

1.4 RSE y su importancia en el contexto deportivo

La RSE en organismos deportivos hace referencia a las acciones y políticas implementadas con el objetivo de contribuir al bienestar social y al desarrollo sostenible, y al mismo tiempo, que cumplen con su misión deportiva. En este sentido, la RSE en el

deporte no solo se limita a la gestión interna de los recursos, sino que también se extiende a la influencia que los organismos deportivos pueden tener en las comunidades, la cultura local y el medio ambiente. Es importante resaltar que el deporte, por su capacidad de convocatoria comunitaria y su conexión con la sociedad, ofrece un espacio privilegiado para el desarrollo de iniciativas responsables y sostenibles.

Igualmente, Smith y Westerbeek (2007) argumentan que debido a sus características particulares y su estrecha relación con la comunidad y la economía local, el ámbito deportivo podría ser uno de los sectores donde la RSE emerja con mayor facilidad e impactaría significativamente.

De igual modo, Beotas et al. (2006) señalan que el deporte ha evolucionado hasta convertirse en una actividad social con un gran poder de convocatoria y movilización. Este fenómeno, impulsado por su presencia en la cultura del ocio y su relevancia tanto social como económica lo convierte en un campo relevante de análisis, tanto para el sector público como para el privado ya que trasciende las fronteras de ser un simple entretenimiento; esto quiere decir que se ha consolidado como un vehículo de valores y prácticas que pueden ser utilizados para impulsar la RSE en diversas esferas de la sociedad. Por lo tanto, los organismos deportivos tienen el potencial de ser actores claves en el desarrollo de políticas de bienestar social, salud y equidad.

Autores como Quesada y Díez (2002) destacan que la sociedad otorga cada vez más relevancia al ocio, la salud, el bienestar y la calidad de vida. Esta tendencia refuerza la importancia del deporte como una actividad central en la vida de las personas, no solamente por su capacidad de movilizar a la población; además, por su impacto directo en aspectos fundamentales como la salud y el bienestar social. El cambio en la percepción social del deporte abre un abanico de oportunidades para que las organizaciones deportivas desarrollen estrategias de RSE, que contribuyan al éxito de sus actividades, y promuevan un modelo de gestión integral que beneficie a toda la comunidad.

Precisamente, las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, como la LCA, enfrentan retos adicionales al tratar de responder a estas expectativas debido a las limitaciones operativas y presupuestarias propias de su naturaleza. No obstante, la RSE en este escenario, se presenta como una herramienta base para abordar tales desafíos. Según

Carroll (1999), la RSE, al ser aplicada de manera estratégica, puede fortalecer la legitimidad de las organizaciones y ayudarles a sincronizar sus actividades con los intereses de sus grupos de interés, asegurando su sostenibilidad a largo plazo.

En el caso de las ligas deportivas, estos organismos reconocen su responsabilidad hacia las comunidades en las que operan, lo que se traduce en la implementación de proyectos de RSE que buscan abordar problemáticas sociales como la falta de educación, la inseguridad, barreras sociales y todas aquellas que pueden tener un impacto positivo en las poblaciones más vulnerables.

La RSE en organismos deportivos, especialmente en las ligas deportivas, a menudo se enfoca en la formación y el desarrollo de jóvenes talentos, lo cual contribuye al desarrollo de futuros deportistas, y también ofrece valiosas oportunidades educativas y de crecimiento personal a los jóvenes. Adicionalmente, en términos de Chauhan et al. (2022), la RSE en las organizaciones deportivas puede ser una herramienta adecuada para fomentar el desarrollo integral de los jóvenes, brindándoles acceso a programas de formación que trascienden del ámbito deportivo, promoviendo su educación y bienestar personal. Es así como las ligas deportivas tienen un rol fundamental, ya que su trabajo con los jóvenes puede generar un impacto positivo para tener mejores ciudadanos.

Por otra parte, en cuanto a la viabilidad de que las ligas deportivas creen alianzas con otras organizaciones, como colegios, universidades y fundaciones, para maximizar el impacto de sus iniciativas de RSE, esta estrategia se presenta como una oportunidad significativa para amplificar los beneficios de las iniciativas sociales. Así, Babiak y Trendafilova (2011) argumentan que las alianzas estratégicas entre las organizaciones deportivas y otras entidades como instituciones educativas y fundaciones pueden potenciar los recursos disponibles y expandir el alcance de los programas de RSE. En efecto, cuando las iniciativas deportivas tienen un impacto más amplio, beneficiando a una mayor cantidad de jóvenes y comunidades, facilitan la creación de proyectos integrales que abordan tanto el desarrollo deportivo como el educativo, social y cultural.

Desde este punto de vista, la combinación de programas formativos y alianzas estratégicas tienen el potencial de maximizar el impacto de la RSE en el deporte, ofreciendo beneficios

sostenibles tanto para los jóvenes como para las comunidades en las que estas ligas operan, permitiendo que la RSE en el deporte no solo se vea como una obligación ética, sino como una oportunidad estratégica para las organizaciones deportivas de contribuir activamente al bienestar social y comunitario. De esta manera, se integran las necesidades y expectativas de los jóvenes, las familias y las comunidades, teniendo el potencial de ser catalizadores del cambio social, mientras fortalecen su identidad y legitimidad dentro de la sociedad.

1.4.1 Modelos de RSE aplicables al deporte

La RSE en el ámbito deportivo ha evolucionado notablemente desde su concepción original como una actividad filantrópica hacia un enfoque estratégico que propende por el desarrollo sostenible de las organizaciones. Este cambio ha sido impulsado por la creciente relevancia del deporte como fenómeno social donde se valoran los logros competitivos y el impacto social que las actividades deportivas generan.

Para autores como Babiak y Trendafilova (2011), el deporte, por su naturaleza, posee una capacidad única para promover la inclusión social, la cooperación y el desarrollo comunitario, lo que lo convierte en un medio fundamental para fomentar valores positivos a nivel colectivo. En este sentido, el deporte trasciende el ámbito competitivo, y las organizaciones deportivas son cada vez más conscientes de la necesidad de integrar prácticas responsables que contribuyan al bienestar social.

Mestre y Rodríguez (2007) destacan que, dadas las características inherentes al deporte, la RSE, en este ámbito, tiene un margen de maniobra amplio debido a que la variable social está profundamente ligada al concepto mismo de deporte; resaltan la correcta gestión en torno a las actividades deportivas, además de la mejora del rendimiento, y el fomento de conductas sociales responsables.

La RSE permite a estas organizaciones mejorar su reputación y proporciona una base para generar un impacto profundo en la comunidad, especialmente, cuando se implementa de manera coherente y alineada con los valores del deporte. Así, para Dickler (2014), las organizaciones deportivas pueden adoptar un modelo de RSE centrado en la creación de valor para la comunidad que se materialice en programas deportivos accesibles, la

inclusión de poblaciones vulnerables y el fomento de la salud y el bienestar. Todas estas observaciones demuestran que tal enfoque mejora la relación de la organización con su entorno social, y también crea un impacto tangible en la calidad de vida de los ciudadanos involucrados. Al mismo tiempo, en palabras de Fonseca et al. (2022), las teorías o modelos de RSE sirven como un medio para generar motivación, confianza y legitimidad entre deportistas, aficionados y otros grupos de interés; asimismo, contribuyen a mejorar la imagen corporativa y la relación con la comunidad.

Estas teorías funcionan como una herramienta que refuerza la reputación de la organización, fomenta la lealtad tanto de empleados como de aficionados, y facilita la comprensión del comportamiento de los grupos de interés y su respuesta ante cuestiones sociales, económicas y ambientales.

Las teorías de RSE proporcionan marcos teóricos que son aplicables al entorno deportivo, permitiendo la implementación de iniciativas que responden a las necesidades de los *stakeholders* y las comunidades beneficiarias. En este sentido, la teoría ideal para organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, como la LCA, debe ser flexible y ajustada a las particularidades de cada entidad. A continuación, se llevará a cabo un análisis de las teorías más pertinentes para este tipo de organizaciones.

Teoría de los *Stakeholders* (Freeman, 1984)

La teoría de *stakeholders,* propuesta por Freeman (1984), subraya la importancia de comprender y gestionar las expectativas e intereses de todos los grupos que se ven influenciados por las actividades de una organización. En el ámbito deportivo, tal planteamiento adquiere un papel crucial ya que considera como actores claves a los atletas, entrenadores, comunidades locales, patrocinadores y entidades reguladoras. Cada uno de estos *stakeholders* tienen un impacto directo en el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones deportivas, especialmente aquellas sin ánimo de lucro.

Adoptar dicha teoría significa reconocer la interdependencia entre la organización y sus *stakeholders*, y trabajar activamente para equilibrar estas relaciones. En el caso de las organizaciones deportivas, se puede traducir en garantizar condiciones adecuadas para los atletas, establecer programas de desarrollo para entrenadores, apoyar iniciativas que

beneficien a las comunidades locales, mantener relaciones transparentes con patrocinadores, y cumplir con los estándares y regulaciones de las entidades gubernamentales y deportivas.

Esta teoría promueve vínculos sólidos y sostenibles, refuerza la legitimidad y la viabilidad a largo plazo de la organización. Para las entidades sin ánimo de lucro, que suelen depender de alianzas estratégicas para alcanzar sus objetivos, el modelo se convierte en una herramienta indispensable. En efecto, al priorizar relaciones basadas en la confianza y el beneficio mutuo, las organizaciones aseguran su continuidad, y también fortalecen su impacto positivo en la sociedad.

En última instancia, la teoría de los stakeholders invita a las organizaciones deportivas a ir más lejos de los resultados inmediatos y adoptar una visión integral que valore a cada parte interesada como un componente esencial para el éxito y el desarrollo sostenible. En otras palabras, el planteamiento señalado humaniza la gestión deportiva, haciendo que los logros se miden tanto en trofeos, como en el bienestar y la satisfacción de todos aquellos que forman parte de la comunidad deportiva.

Pirámide de RSE de Carroll (1991):

La jerarquización de responsabilidades en esta teoría, que abarca dimensiones económicas, legales, éticas y filantrópicas, proporciona un marco estructurado y práctico para orientar la RSE en las organizaciones deportivas. Esta clasificación establece prioridades claras, y permite a las organizaciones alinear sus acciones con objetivos sostenibles, y socialmente responsables (*Ver Figura 1-1:* Pirámide de RSE de Carroll, 1991).

Figura 1-1:Pirámide de RSE de Carroll (1991)

Fuente: Carroll 1991

En primer lugar, la responsabilidad económica, como base de la pirámide, garantiza la autosuficiencia financiera a través de una planificación estratégica sólida, que permita a las organizaciones operar de manera eficiente y sostenible. Este nivel es esencial, ya que asegura que las entidades deportivas puedan cumplir con sus objetivos sin comprometer su estabilidad a largo plazo.

La responsabilidad legal, por su parte, subraya la importancia de cumplir estrictamente con las normativas deportivas y laborales, pues incluye el garantizar condiciones justas para empleados y atletas, así como respetar los marcos regulatorios establecidos por las entidades gubernamentales y deportivas.

En cuanto a la responsabilidad ética, se enfoca en promover valores como la igualdad de género y la inclusión, fomentando oportunidades equitativas para todos los atletas y miembros de la organización. Tal compromiso ético y actual, refuerza la integridad de la institución, generando confianza y respeto entre sus grupos de interés.

Por último, la responsabilidad filantrópica va más allá de las obligaciones económicas, legales y éticas, destacándose en la organización de eventos solidarios, como actividades

deportivas para recaudar fondos destinados a apoyar a comunidades vulnerables o financiar proyectos que contribuyan al bienestar social.

Este modelo resalta la importancia de equilibrar y armonizar estas diversas responsabilidades, maximizando su impacto social y posicionando a las organizaciones deportivas como agentes de cambio comprometidos con el desarrollo integral de sus comunidades.

Triple Bottom Line (Elkington, 1994):

El pilar de esta teoría es la sostenibilidad integral, que evalúa el desempeño a través de tres dimensiones: económica, social y ambiental. En el ámbito deportivo, la importancia radica en su capacidad para transformar eventos deportivos en iniciativas sostenibles. Desde una perspectiva económica, su aplicación se refleja en una gestión financiera eficiente, apoyada en acuerdos estratégicos con patrocinadores que aseguren la viabilidad de eventos y programas.

En el aspecto social, se destaca la promoción de la inclusión y la equidad, garantizando que todas las personas, sin importar su contexto socioeconómico, tengan acceso al deporte. Desde el punto de vista ambiental, se busca la implementación de prácticas sostenibles, como el reciclaje, el uso de energías renovables y la reducción de la huella de carbono en los eventos deportivos.

El compromiso con una sostenibilidad integral no solo beneficia al medio ambiente y a la sociedad, sino que también refuerza la imagen de las organizaciones deportivas, posicionándose como líderes en la adopción de prácticas responsables.

Creación de valor compartido (Porter & Kramer, 2011):

Esta teoría destaca la conexión entre el éxito organizacional y el progreso social, planteando que las iniciativas empresariales no deben limitarse a generar ganancias económicas, sino también contribuir al bienestar de las comunidades donde operan. En el ámbito deportivo, este enfoque adquiere relevancia, ya que las actividades deportivas

tienen un profundo impacto en la sociedad, fomentando tanto el desarrollo personal como el comunitario.

Aplicar este modelo en el deporte implica mejorar las condiciones de vida de las comunidades, proporcionando acceso al deporte como una herramienta para el desarrollo social y personal, incluyendo iniciativas que promuevan la salud, la educación y la cohesión social a través de la práctica deportiva. El deporte puede convertirse en un motor de descubrimiento y promoción de nuevos talentos, ofreciendo oportunidades a individuos de diversos contextos socioeconómicos y ampliando las bases para el desarrollo de futuros líderes y atletas destacados.

La importancia del modelo radica en integrar objetivos sociales y económicos en una estrategia común, creando beneficios mutuos tanto para la sociedad como para las organizaciones deportivas. El modelo de Valor Compartido, ayuda a las organizaciones a construir relaciones sólidas con sus *stakeholders*, incrementar su reputación y garantizar su viabilidad económica a largo plazo, mientras cumplen con su misión social. En esencia, este concepto redefine el éxito organizacional, priorizando la creación de un impacto positivo y sostenible en el mundo que las rodea.

Teniendo en cuenta las teorías anteriores, a continuación, se pueden evidenciar algunos ejemplos de modelos específicos de RSE que han sido aplicados de manera exitosa en el ámbito deportivo:

- **Fundación Real Madrid (España):**

De acuerdo con Ráthonyi-Ódor et al. (2020), la Fundación Real Madrid es un ejemplo destacado de cómo una organización deportiva puede utilizar su influencia y recursos para generar impacto social positivo. Desde su creación en 1997, esta fundación se ha centrado en utilizar el deporte como una herramienta para la inclusión social, la educación y el desarrollo integral de las personas, especialmente niños y jóvenes en situaciones de vulnerabilidad.

La Fundación trabaja bajo el lema "*educamos en valores a través del deporte*", buscando inculcar principios como el respeto, la disciplina, el trabajo en equipo y la superación

personal. Es necesario mencionar que se enfoca en los resultados deportivos, y prioriza el bienestar integral de los beneficiarios.

Entre sus principales programas están las escuelas socio deportivas, las cuales están diseñadas para promover la educación y la integración social a través del fútbol y el baloncesto. Se encuentran en más de 100 países, adaptándose a las necesidades locales. En zonas de conflicto, actúan como espacios de paz y convivencia en los contextos de pobreza, combinan el deporte con educación formal y alimentación.

Otro de sus programas son los proyectos de inclusión social, los cuales son programas en los que pertenecen personas con discapacidades físicas o intelectuales, integrando a estos grupos a través de actividades adaptadas, trabajando en iniciativas dirigidas a la reinserción social de jóvenes en riesgo de exclusión.

La Fundación también cuenta con un programa de ayudas humanitarias, colaborando en crisis internacionales, proporcionando recursos y apoyo a comunidades afectadas por desastres naturales, guerras o desplazamientos forzados. Asimismo, las campañas de sensibilización abordan temas como la igualdad de género, el respeto a la diversidad y la lucha contra el racismo, utilizando la visibilidad del Real Madrid para generar conciencia global.

La Fundación Real Madrid adopta elementos del Modelo de *Stakeholders* y del Triple Bottom Line. El primero, involucrando a diversos actores, como patrocinadores, gobiernos locales y ONG, para maximizar el alcance y efectividad de sus programas. Y el segundo modelo, combinando los resultados económicos, sociales y ambientales

- **Programa Global de Responsabilidad Social de la NBA:**

La National Basketball Association (NBA) se ha consolidado como una de las ligas deportivas más comprometidas con la RSE a nivel global. Su programa de RSE, conocido como *NBA Cares*, ejemplifica cómo una organización deportiva puede ir más allá del entretenimiento, utilizando su influencia y recursos para generar un impacto positivo en las comunidades. Este modelo no solo aborda necesidades inmediatas, sino que también busca contribuir al desarrollo sostenible a largo plazo.

La *NBA Cares* se centra en tres pilares fundamentales: educación, desarrollo juvenil y sostenibilidad. A través de iniciativas como la construcción de escuelas y centros comunitarios, la liga promueve el acceso equitativo a la educación y al desarrollo personal, al mismo tiempo, impulsa programas de salud y bienestar para jóvenes y fomenta valores como la inclusión, la equidad y el respeto, reflejando el poder transformador del deporte.

Según los datos ofrecidos por la propia organización en su página web *NBA Cares* (2021), desde el 2005 el programa ha generado un impacto en más de 6.2 millones de horas de servicio comunitario, ha recaudado más de 230 millones de dólares para obras de caridad, y la construcción de 1,600 espacios deportivos y educativos. La NBA trabaja en colaboración con organizaciones internacionales, gobiernos y comunidades locales para maximizar el alcance y la eficacia de sus proyectos, consolidándose como un modelo replicable de RSE en el ámbito deportivo.

El programa *NBA Cares* aplica un enfoque holístico y estratégico, integrando los principios de los modelos de valor compartido de Porter & Kramer (2011) y el modelo de los *stakeholders* de Freeman (1984), logrando maximizar su impacto social, y reforzar su posición como líder en responsabilidad social en el deporte. Este caso ejemplifica cómo una organización deportiva global puede ir más allá de su actividad principal, utilizando su influencia para beneficiar a las comunidades y contribuir al desarrollo sostenible.

- **FC Barcelona - "Más que un club" (España):**

Desde su creación en 1994, la Fundación ha liderado proyectos centrados en el uso del deporte como herramienta para la educación, la inclusión y la igualdad de oportunidades. Bajo el lema del FC Barcelona, "*Más que un Club*", se ve reflejado el compromiso con valores que trascienden lo deportivo, posicionándose como un modelo de RSE dentro del ámbito deportivo. Integra iniciativas sociales como culturales, destacándose por su fuerte conexión con la identidad catalana, el desarrollo comunitario y la sostenibilidad global.

La fundación cuenta con iniciativas como el programa contra el *bullying*, el cual se dirige a jóvenes y utiliza el deporte para fomentar el respeto y prevenir el acoso escolar. Así pues, el club integra prácticas sostenibles en sus operaciones, como el uso de energía renovable

en el Camp Nou, y campañas de sensibilización ambiental dirigidas a su base de seguidores global. Es decir, el FC Barcelona aplica una combinación del modelo de *Stakeholders* (Freeman, 1984) y el modelo de Creación de Valor Compartido (Porter & Kramer, 2011).

Bajo el modelo de *Stakeholders* de Freeman (1984), el club gestiona sus relaciones con una amplia variedad de actores claves: jugadores, aficionados, comunidades locales, patrocinadores, y organizaciones no gubernamentales. Por ejemplo, la Fundación FC Barcelona impulsa proyectos en educación, inclusión y deporte, trabajando directamente con comunidades vulnerables tanto en España como en el extranjero.

En cuanto al modelo de creación de Valor Compartido, a través de su Fundación, el FC Barcelona desarrolla programas que vinculan el éxito del club con el progreso social, como el fomento del deporte inclusivo y proyectos educativos globales. Estas acciones generan un impacto positivo tanto para la comunidad como para la reputación y sostenibilidad del club.

- **Organización de Maratones de Boston (Estados Unidos):**

El Maratón de Boston, organizado por la Boston Athletic Association (BAA), es un excelente ejemplo de cómo las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro pueden integrar la RSE en sus operaciones para generar un impacto social positivo. Este evento, que es una de las competencias más antiguas y prestigiosas en el mundo, ha logrado transformar una tradición deportiva en una plataforma de cambio social, económica y ambiental, lo que lo convierte en un referente para otros eventos deportivos que buscan no solo destacar en el ámbito competitivo, sino también en el bienestar comunitario.

El Maratón de Boston ejemplifica cómo una organización deportiva sin ánimo de lucro puede implementar una gestión estratégica de la RSE, que va más allá del cumplimiento de las normativas, buscando crear valor para todos sus grupos de interés (*stakeholders*). A través de un enfoque inclusivo y colaborativo, el maratón promueve un fuerte sentido de pertenencia y solidaridad entre los corredores, las comunidades locales, los patrocinadores y las organizaciones benéficas.

Esta colaboración tiene beneficios inmediatos, como la recaudación de fondos para diversas causas sociales, y de esta manera, establece relaciones de largo plazo basadas en la confianza y el respeto mutuo. También, el Maratón de Boston ha sido pionero en la implementación de prácticas sostenibles dentro de la organización del evento, como el uso de materiales reciclables hasta la promoción del transporte sostenible, demostrando que los grandes eventos deportivos pueden ser gestionados de manera responsable con el medio ambiente.

Para el caso de la Organización del Maratón de Boston se pueden aplicar los modelos de Pirámide de RSE de Carroll (1991), el modelo Triple Bottom Line (Elkington, 1994) y creación de valor compartido (Porter & Kramer, 2011).

En primer lugar, la Pirámide de Carroll establece una jerarquía de responsabilidades que se aplica en varios niveles. La responsabilidad económica asegura la viabilidad del evento mediante la generación de ingresos de entradas, patrocinadores y asociaciones comerciales, beneficiando los negocios locales. En el nivel legal, la organización cumple con todas las normativas de seguridad, salud y organización del evento, garantizando un entorno seguro para los participantes.

La responsabilidad ética se refleja en su compromiso con la inclusión, la equidad y la diversidad, proporcionando oportunidades para todos los atletas, sin importar su género, edad o capacidades. Así, la responsabilidad filantrópica se manifiesta en su enfoque de recaudar fondos para apoyar a diversas organizaciones benéficas, contribuyendo al bienestar de las comunidades.

Por otro lado, el Triple Bottom Line de Elkington, destaca tres áreas claves de sostenibilidad. En lo económico, el maratón genera ingresos tanto para la ciudad como para los patrocinadores, y crea oportunidades de negocio a través del turismo y la hospitalidad. Desde el punto de vista social, promueve la inclusión y el bienestar comunitario, apoyando causas benéficas y fomentando la participación de diversos grupos sociales; en términos ambientales, implementa prácticas sostenibles, como el uso de materiales reciclables, la promoción del transporte público y la reducción de la huella de carbono durante el evento.

No obstante, en cuanto al modelo de creación de valor compartido de Porter & Kramer, la organización logra generar valor económico para la ciudad, al mismo tiempo que fomenta un impacto social significativo, destinando millones de dólares a causas benéficas.

El ejemplo del Maratón de Boston demuestra que cuando las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro gestionan su RSE de manera estratégica, no solo benefician a sus comunidades locales, sino que también pueden fortalecer su legado, su legitimidad y su sostenibilidad a largo plazo, para los gestores deportivos que buscan implementar modelos de RSE en sus propias organizaciones.

- **La Real Federación Española de Atletismo (RFEA)**

La RFEA es un ejemplo de cómo una organización deportiva puede integrar los principios de responsabilidad social en su gestión. Su enfoque trasciende las competencias deportivas tradicionales, utilizando el atletismo como una herramienta para generar un impacto positivo en la sociedad, promover la sostenibilidad y garantizar la inclusión.

Uno de sus pilares es la promoción de valores sociales, el atletismo es una disciplina física, y una vía para inculcar valores como la igualdad, el respeto, la superación y el trabajo en equipo. La RFEA trabaja constantemente en campañas educativas que promueven el juego limpio y combaten problemas como el dopaje. Asimismo, impulsa la igualdad de género tanto en la participación deportiva como en roles de liderazgo dentro de la organización.

Otro aspecto clave es la inclusión y accesibilidad. La RFEA se esfuerza por hacer que el atletismo esté al alcance de todos, incluyendo a personas con discapacidad a través de programas específicos y competencias adaptadas. También apoya a jóvenes talentos en situación de vulnerabilidad económica mediante las becas y ayudas económicas, asegurándose que nadie quede fuera por falta de recursos.

En cuanto a la sostenibilidad ambiental, la RFEA reconoce su responsabilidad con el medio ambiente, por eso, organiza eventos que reducen el impacto ambiental utilizando materiales reciclables. Este compromiso demuestra que el deporte puede ser un aliado en la lucha contra el cambio climático.

La transparencia y la ética son otros fundamentos de su modelo. La RFEA sigue un estricto código ético que guía tanto sus actividades deportivas como administrativas, asegurando que las decisiones sean responsables y abiertas al público. En la misma línea, realizan auditorías regulares para garantizar una gestión eficiente y honesta de los recursos.

Por último, la RFEA está profundamente comprometida con la comunidad. Organizan eventos deportivos que acercan el atletismo a pequeños municipios, fomentando la actividad física desde la base; también colaboran con organizaciones no gubernamentales para desarrollar proyectos solidarios que beneficien a colectivos desfavorecidos.

Este modelo mejora el funcionamiento de la organización y refuerza el impacto positivo del atletismo en todos los niveles. La RFEA demuestra que el deporte, además de ser una herramienta de competición, puede ser un motor de cambio social, inclusión y sostenibilidad.

Estos ejemplos de modelos de RSE en organizaciones deportivas enriquecen el estudio de la gestión socialmente responsable en organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, mostrando que este tipo de iniciativas benefician a las organizaciones, y pueden generar un cambio real y duradero en las comunidades, alineándose con los principios de sostenibilidad, inclusión y desarrollo comunitario.

2. Estado del arte

2.1 Liga Caldense de Atletismo

Según los Estatutos de la Liga de Atletismo de Caldas (2023), LCA es un organismo deportivo sin ánimo de lucro, dotado de personería jurídica, integrado por los clubes de atletismo del departamento de Caldas. Su propósito principal es fomentar, patrocinar y organizar la práctica del atletismo en la región, así como de promover programas de interés público y social bajo la delegación de la Federación Colombiana de Atletismo.

En cumplimiento de los fines para los cuales ha sido creada, así como para el desarrollo de sus actividades, LCA tiene jurisdicción en el departamento de Caldas desde el 6 de abril de 1995, fecha en la cual logra su reconocimiento legal, el cual sigue vigente en la actualidad, siendo esta liderada por un órgano administrativo encargado de supervisar y dirigir sus iniciativas y proyectos.

La sostenibilidad de la LCA depende de su capacidad para establecer alianzas y gestionar apoyo tanto del sector privado como del público. Su financiamiento proviene del respaldo de la Secretaría Departamental de Deporte, Recreación y Actividad Física de Caldas, así como de los institutos de deporte y la Federación Colombiana de Atletismo. A través de sus programas y servicios, que incluyen la organización de eventos atléticos, capacitaciones y la supervisión de juzgamientos deportivos, la LCA mantiene su compromiso con el desarrollo y la profesionalización del atletismo en la región.

2.1.1 Filosofía Liga Caldense de Atletismo

Para los Estatutos de la Liga de Atletismo de Caldas (2023), la LCA se constituye como una institución dedicada al fomento integral del deporte, con un enfoque profundo en la pasión, la superación personal y el compañerismo entre sus atletas. En el marco de su filosofía institucional, se compromete a formar campeones en la pista, y también a cultivar individuos que practiquen valores esenciales como la disciplina, la perseverancia y el respeto. En cada uno de sus programas, la LCA, se esfuerza por fortalecer el potencial intrínseco de sus deportistas, apoyándolos en sus trayectorias, tanto atléticas como personales, para que puedan alcanzar sus metas y sueños.

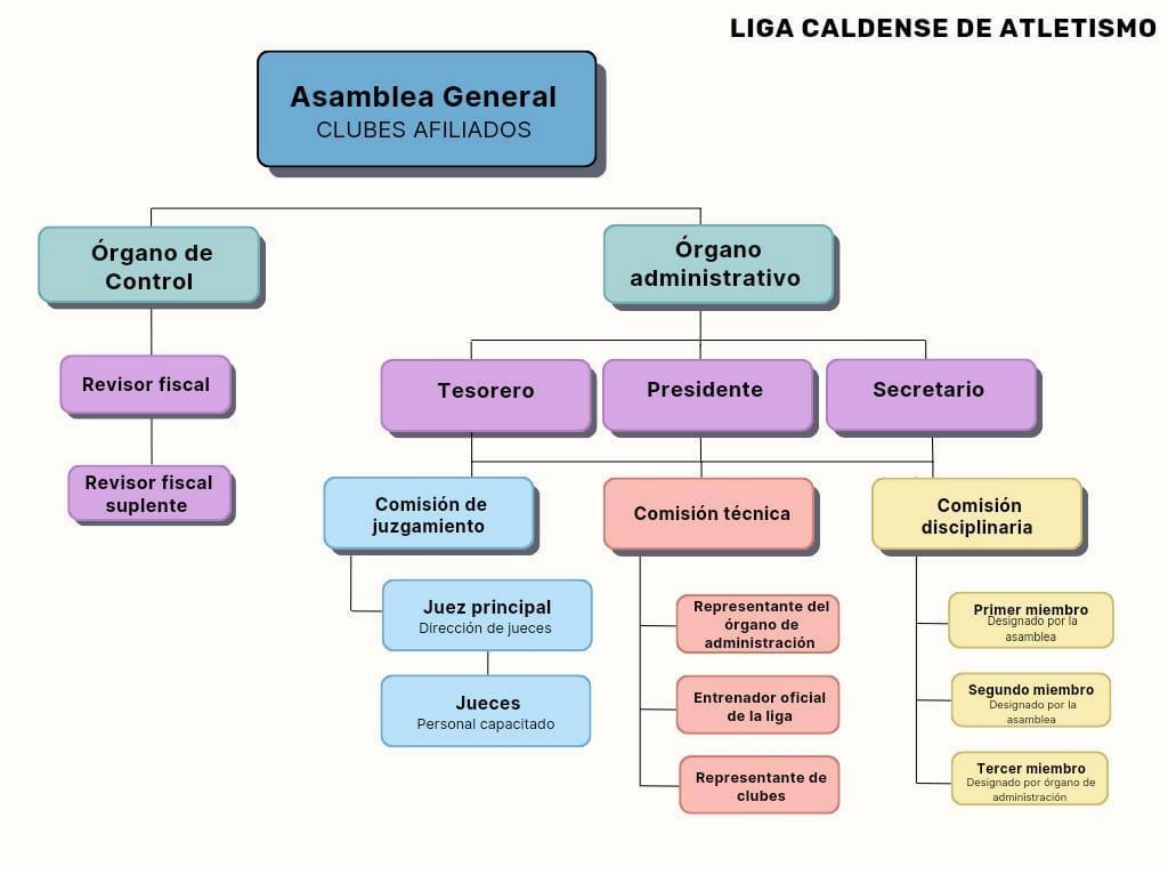
Como indica su portafolio de servicios (2023), LCA entiende el deporte como una herramienta transformadora de vidas, una vía para construir un futuro mejor y una sociedad más fuerte. Con una visión proyectada hacia el año 2034, aspira a ser una entidad líder en la promoción del deporte base en Manizales y en todo el departamento de Caldas. Para ello, dirige sus esfuerzos hacia la implementación de programas sólidos de masificación, formación y competencia, buscando consolidarse como un referente en la promoción de estilos de vida saludables y en la formación de atletas destacados en la sociedad.

A través de esta filosofía, la LCA pretende alcanzar altos logros deportivos a nivel nacional, y desarrollar el potencial necesario para que sus atletas puedan perseguir y materializar sus metas.

2.1.2 Estructura de la Liga Caldense de Atletismo

La LCA se organiza bajo una estructura que busca garantizar una administración transparente, una supervisión adecuada y un cumplimiento riguroso de las normativas, con el fin de promover el desarrollo deportivo en la región de manera ética y responsable (*Ver Figura 2-1:* Estructura de la organización Liga Caldense de atletismo).

Figura 2-1: Estructura de la organización Liga Caldense de atletismo



Fuente: Elaboración propia

Asamblea General:

De acuerdo con Estatutos de la Liga de Atletismo de Caldas (2023), la Asamblea General de la Liga, como órgano de máxima autoridad, se constituye mediante la presencia física de un delegado de cada club afiliado, siempre y cuando el club mantenga sus derechos vigentes; es decir, que no hayan sido suspendidos por la autoridad competente. Cada delegado tiene derecho a voz y voto en las deliberaciones, y no puede representar a más de un club, lo cual asegura una representación equitativa y directa de cada entidad afiliada.

Órgano de Administración:

Según los Estatutos de la Liga de Atletismo de Caldas (2023), la administración de la Liga recae en un órgano colegiado compuesto por tres miembros: presidente, secretario y tesorero, quienes son elegidos por la Asamblea. Este órgano se encarga de tomar

decisiones mediante resoluciones, y todas sus deliberaciones quedan documentadas en actas. Las resoluciones adoptadas por el órgano administrativo pueden ser impugnadas ante el Ministerio del Deporte de Colombia, promoviendo así la transparencia en la gestión de la Liga.

Órgano de Control:

Como se indica en sus Estatutos (2023), la Liga cuenta con un Revisor Fiscal principal y uno suplente, en caso de faltar el primero. El revisor fiscal, tiene la responsabilidad de velar por el cumplimiento de las normativas legales, estatutarias y reglamentarias. Él supervisa la ejecución presupuestal, la contabilidad y los estados financieros.

A través de sus distintos órganos de dirección, administración, control y disciplina, así como de sus órganos asesores y afiliados, la LCA se compromete a promover una competición sana y a asegurar un ambiente de respeto, colaboración y buena conducta entre sus miembros. Además, fomenta el respeto a los símbolos patrios y deportivos, y defiende una práctica deportiva ética, libre de ayudas o estímulos que puedan comprometer la integridad de los atletas.

Órgano de Disciplina: Comisión Disciplinaria

Como lo afirman sus Estatutos (2023), la Comisión Disciplinaria, compuesta por tres miembros -dos designados por la asamblea y uno por el órgano de administración-, es responsable de conocer y resolver sobre las faltas cometidas por los miembros de la LCA. Esta comisión actúa en primera instancia en casos internos, y como segunda instancia, en apelaciones frente a decisiones de comisiones disciplinarias de clubes afiliados. Posee la competencia para atender, en única instancia, las faltas de dirigentes, deportistas, personal técnico, científico o de juzgamiento en eventos organizados por la LCA, así como las infracciones cometidas por los miembros de las comisiones disciplinarias de los clubes afiliados. Los fallos de la Comisión Disciplinaria se dictan con base en el Código Disciplinario de la Federación Colombiana de Atletismo, y son de cumplimiento obligatorio una vez ejecutados.

Órgano Técnico: Comisión Técnica

Según sus Estatutos (2023), la Comisión Técnica, como órgano asesor de la LCA, está integrada por un representante del órgano de administración, un representante de los clubes y el entrenador oficial de la LCA, y cumplen un rol clave en la planificación y optimización de las actividades deportivas de la organización. Entre sus funciones se encuentra la elaboración anual del calendario de actividades y eventos, asegurando una adecuada organización y continuidad en las competiciones. Asimismo, este órgano es responsable de proponer y acordar sistemas efectivos para la preparación de selecciones y la reglamentación de campeonatos, fomentando una competencia organizada y equitativa. La Comisión Técnica también desarrolla programas de formación para entrenadores, monitores y deportistas, promoviendo la actualización y el fortalecimiento de habilidades en el ámbito atlético.

Otra de sus tareas esenciales es generar estadísticas sobre el número de deportistas, evaluaciones, selecciones y preselecciones, lo cual facilita un análisis cuantitativo del rendimiento y progreso de los programas deportivos. También, esta comisión inspecciona los sitios de competencia y verifica que los implementos deportivos cumplan con las normativas exigidas, asegurando condiciones óptimas y seguras para los participantes en cada evento.

Órgano de juzgamiento: Comisión de juzgamiento

Para los Estatutos de la Liga de Atletismo de Caldas (2023), la Comisión de Juzgamiento, está constituida por un juez principal, siendo personal especializado, desempeña un papel fundamental como órgano asesor en lo que respecta al arbitraje de las competencias oficiales. Esta comisión es responsable de supervisar y ejecutar el juzgamiento de los campeonatos organizados por la LCA, garantizando que se sigan los procedimientos adecuados y se mantenga la equidad en cada evento.

Este órgano promueve la capacitación a través de seminarios, conferencias y publicaciones enfocadas en los reglamentos y técnicas deportivas, contribuyendo así a la formación continua de los involucrados en el ámbito del atletismo. Asimismo, establece métodos eficientes para la contabilización y anotación de puntajes en las competencias, asegurando que el proceso de evaluación sea preciso y transparente. A través de estas

actividades, la Comisión de Juzgamiento no sólo garantiza el correcto desarrollo de las competencias, sino que también fortalece la integridad y profesionalismo de la LCA, asegurando que su operación sea organizada y enfocada en el desarrollo ético y competitivo del deporte en el ámbito regional y nacional.

2.2 Análisis del entorno y desafíos específicos

2.2.1 Análisis del entorno

Entorno político y regulatorio

A medida que el ámbito deportivo y recreativo ha evolucionado como un fenómeno social, ha surgido la necesidad de establecer normativas que regulen sus objetivos, estructura, funciones, principios, métodos de financiamiento, mecanismos de control, entre otros.

En este sentido, autores como Henry y Lee (2004), destacan que la gobernanza en el ámbito deportivo está sustentada en un marco de regulaciones y políticas públicas que establecen cómo deben funcionar las organizaciones deportivas. Estas políticas buscan garantizar que la gestión de dichas organizaciones responda a principios sociales y éticos, utilizando la regulación estatal como un medio tanto de supervisión como de impulso para el desarrollo social.

Por tanto, se resalta la importancia de considerar el entorno político y regulatorio que enmarca estas actividades, para asegurar que se orienten y gestionen de acuerdo con normas específicas que favorezcan su desarrollo y contribuyan a su impacto positivo en la sociedad. El Artículo 52 de la Constitución Política de Colombia establece:

> **“**El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano. El deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social. Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. El Estado fomentará estas actividades e inspeccionará, vigilará y controlará las organizaciones deportivas y recreativas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas”.

De esta forma, al reconocer el deporte y la recreación como derechos fundamentales y bienes públicos, implica que el Estado, debe apoyar y regular actividades en beneficio de la sociedad, y, por tanto, la gestión de la RSE en organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, y responde a una exigencia normativa y refuerza su misión de contribuir al desarrollo social, haciendo del deporte una herramienta para la inclusión y el mejoramiento de la calidad de vida.

Adicionalmente, la normatividad legal vigente del deporte en Colombia está conformada por un conjunto de leyes, decretos, resoluciones, circulares y otros actos administrativos que regulan la práctica, organización y gestión del deporte en el país. En este sentido la Ley 181 de 1995, Ley del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física, cuyo objetivo general es el fomento, patrocinio, masificación, divulgación, planificación, coordinación, ejecución y asesoramiento de la práctica deportiva, aprovechamiento del tiempo libre y la educación física; además, establece cómo las autoridades públicas pueden hacer efectivo el derecho de todas las personas a acceder al deporte y recreación.

Siguiendo en esta línea argumentativa, la Ley 582 de 2000, por medio de la cual se define el deporte asociado de personas con limitaciones físicas, mentales o sensoriales, como el desarrollo de un conjunto de actividades que tienen como finalidad contribuir por medio del deporte a la normalización integral de toda persona que sufra una limitación física, sensorial o mental, ejecutado por entidades de carácter privado organizadas.

Por medio de esta ley se reforma la Ley 181 de 1995 y el Decreto 1228 de 1995, por el cual se adecua la estructura de los organismos deportivos al contenido de la Ley del deporte, revisando la estructura de los organismos del sector asociado, estableciendo los niveles jerárquicos de los organismos municipales, departamentales como el caso de las ligas deportivas y nacionales como el comité olímpico colombiano, y las federaciones deportivas nacionales, estableciendo estos como organismos sujetos a la inspección, vigilancia y control del estado, e integrantes del sistema Nacional del deporte.

La Ley 934 de 2004 es fundamental en Colombia para el fortalecimiento del deporte y la educación física. Esta ley oficializa la Política de Desarrollo Nacional de la Educación Física, destacando su papel en la formación integral de los ciudadanos y en el fomento del deporte como un derecho y una herramienta de transformación social, tomando

importancia para que las organizaciones deportivas que hacen parte del sistema Nacional del deporte, diseñen y ejecuten estrategias de RSE alineadas con las políticas públicas nacionales.

Acorde con el marco legislativo mencionado anteriormente, la Ley 1967 de 2019, transforma el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre (Coldeportes), en el actual el Ministerio del Deporte, ente que regula el deporte a nivel Nacional.

En suma, este panorama legislativo colombiano proporciona las bases normativas necesarias para que los organismos deportivos sin ánimo de lucro desempeñen un rol transformador en la sociedad. La adecuada implementación de las estrategias de RSE, en sintonía con las disposiciones legales, fortalecen el sistema nacional del deporte y posiciona a estas organizaciones deportivas como agentes de cambio social, contribuyendo al bienestar integral de las comunidades a las que sirven.

Entorno económico

Según la Ley 181 de 1995, el Ministerio del Deporte contará con los recursos que destine la nación, y con el producto de las rentas que adquiera por la prestación de servicios. Los entes deportivos departamentales contarán con los recursos que constituyan donaciones, las rentas que creen las asambleas departamentales, y los recursos que este ministerio les asigne, de acuerdo con los programas de estilo y fomento del sector.

Sin embargo, agrega que los entes deportivos municipales o departamentales contarán con los recursos que se les determinen los Concejos, rentas que creen los Concejos, los recursos que correspondan al deporte y la recreación por el situado fiscal o por la participación de los municipios en los ingresos corrientes de la Nación, atendiendo los criterios del sistema general de participación.

De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación (2020), otros recursos del deporte provienen del incremento del 4% del IVA, que se cobra en telefonía móvil, el cual, de acuerdo con el parágrafo 2 del numeral 468-3 del Estatuto Tributario, a partir del 1 de enero de 2023 es destinado a la inversión social y se distribuye así: El 75 % se destinará

al desarrollo del plan sectorial de deporte y recreación, incluyendo la adecuación de escenarios deportivos y sus accesos en las áreas de influencia.

También, la organización de los Juegos Deportivos Nacionales y Paralímpicos cubrirá los compromisos asumidos por la Nación en el ciclo olímpico y paralímpico, y la preparación y participación de los deportistas en estos eventos y en las competiciones incluidas en el calendario único nacional, y 25 % para que los departamentos atiendan, mediante convenios y proyectos que presenten sus municipios, para el fomento y desarrollo deportivo, la preparación de atletas y sus escenarios.

La sostenibilidad económica es un factor crítico para las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro en Colombia, ya que su capacidad para movilizar recursos financieros diversificados define el éxito de sus operaciones y proyectos. En este estadio, el entorno económico juega un papel clave, resaltando la importancia de implementar estrategias como la RSE, que fomente alianzas público-privadas y atraiga patrocinadores. Estas acciones aseguran recursos estables y sostenibles, que también permiten alinear los intereses empresariales y comunitarios, generando valor económico a través de eventos deportivos e iniciativas de impacto social.

La gestión financiera del Ministerio del Deporte tiene su génesis en el Presupuesto Nacional, y sus recursos son establecidos cada año a través de la Ley General del Presupuesto; sin embargo, a pesar de la inversión del Ministerio del Deporte, la situación actual de muchas ligas deportivas en Colombia no mejora, es decir, por un lado, con La reducción de ingresos causada por malos manejos de los recursos en algunos casos, ha llevado a problemas económicos significativos. Y por otro, cuando los presupuestos han sido insuficientes, no se logran ejecutar proyectos de fomento deportivo.

De ahí que no solo está siendo afectada la administración, sino también los *stakeholders*, cuyos intereses se ven perjudicados por la falta de compromiso y el incumplimiento de obligaciones acordadas. En contraste con lo anterior, se puede determinar que en la LCA la variabilidad en la disponibilidad de fondos ha limitado su capacidad para mantener y expandir programas de responsabilidad social.

Las ligas deportivas en Colombia dependen, exclusivamente, de recursos públicos, ignorando la importancia de diversificar ingresos para estabilizar sus operaciones y

garantizar la continuidad de proyectos de impacto social. En este aspecto, las políticas de financiamiento y las oportunidades de subsidios públicos, como las otorgadas por el Ministerio del Deporte, son esenciales para fortalecer la capacidad operativa de estas, ya que dichas estrategias no solo ayudan a superar restricciones presupuestarias, sino que también potencian su legitimidad social al vincular los objetivos deportivos con metas económicas más amplias, es decir, la generación de empleo y el desarrollo del turismo deportivo.

Entorno sociocultural

Según la Constitución Política de Colombia, el ejercicio del deporte tiene como objetivo la formación integral de las personas, preservar una mejor salud en el ser humano, junto con la recreación forma parte de la educación y constituyen un gasto público social, siendo este un derecho que el Estado fomentará. Es el deporte, la actividad física o recreativa que impone retos y disciplina, una expresión cultural que genera salud, gozo, bienestar, espectáculo y trabajo; un campo para emprender, un objeto de estudio, y la posibilidad de emplear activamente el tiempo libre; por tanto, es un modelo eficaz para lograr propósitos personales, sociales y mostrar las virtudes y capacidades de la comunidad en general.

Hay que mencionar que la Corte Constitucional, en la sentencia T 435 de 2005, indica que el deporte es una actividad que sostiene múltiples dimensiones, dado que, genera espectáculo, formas de realización personal, actividades laborales y las posibilidades de generar empresa. No obstante, se relaciona con diversos derechos, y está amparado en el derecho al libre desarrollo de la personalidad.

Actualmente, el deporte está presente en la cotidianidad de las mujeres, adultos, niños, jóvenes, además de aquellas con limitaciones físicas y/o mentales, y todas las minorías, lo que ha conllevado a un aumento en la participación en las diferentes ligas. En el caso del atletismo, se hace visible y notoria dicha participación, teniendo en cuenta que no es necesario un escenario extra para practicarlo, es decir, no hacen falta instalaciones especializadas para su práctica, lo que lo hace un deporte accesible para la mayor parte de la población.

Según Bourdieu (1988), el deporte tiene un papel transformador al conectar diferentes segmentos de la sociedad, facilitando la cohesión social y actuando como un catalizador de cambios culturales positivos. Así mismo, el entorno sociocultural influye profundamente en cómo las organizaciones deportivas se relacionan con sus comunidades, y en el caso de la LCA, su impacto trasciende lo deportivo, ya que promueve la inclusión, la equidad de género y el desarrollo juvenil.

Las organizaciones deportivas también enfrentan la presión de abordar temas sociales relevantes, como la diversidad y la inclusión, las cuales pueden gestionarse mediante programas comunitarios y alianzas con organizaciones afines, integrando la participación ciudadana en sus iniciativas de RSE. Por tanto, el deporte, como componente cultural, ayuda a preservar tradiciones y fortalece la identidad regional, lo que aporta un valor único a las actividades desarrolladas por la LCA.

Entorno tecnológico

El entorno tecnológico está transformando significativamente la gestión y operación de las organizaciones deportivas, destacándose como un factor clave para mejorar la comunicación, la eficiencia operativa y la implementación de estrategias de RSE. Según Ortiz (2020), las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y las herramientas digitales requieren la integración de dispositivos, aplicaciones o equipos especializados para su implementación y manejo.

Estas tecnologías son fundamentales en los procesos de entrenamiento deportivo, abarcando aspectos físicos, técnicos, tácticos y psicológicos, que desempeñan un papel importante en el deporte como espectáculo, mejorando la experiencia a través de medios como la televisión, plataformas digitales y herramientas audiovisuales. Así, las TIC facilitan procesos de gestión de manera dinámica y efectiva y se alinean con objetivos estratégicos de sostenibilidad y competitividad en el campo del atletismo.

En concordancia con Yi et al. (2022), en el ámbito deportivo, el uso de tecnologías adecuadas para procesar y analizar la información como Big Data, o la inteligencia artificial, han revolucionado la gestión organizacional y las formas de entrenamiento y competición. Estas herramientas permiten un análisis más preciso del rendimiento, optimización de

recursos y personalización de estrategias, lo que impacta positivamente tanto en los resultados deportivos como en los objetivos de RSE de las OSAL deportivas.

Así como lo dicho por Borja (2019), la implementación de plataformas digitales para la gestión de datos y aplicaciones móviles mejora la interacción con los *stakeholders*, facilita la transparencia y fomenta un mayor compromiso social. Las redes sociales, por su parte, han ampliado la capacidad de narrar historias impactantes relacionadas con las iniciativas sociales y comunitarias del deporte, atrayendo nuevos patrocinadores y fortaleciendo la participación ciudadana.

En definitiva, la transformación y adaptación en el uso de diferentes software y hardware, en las organizaciones deportivas también exige una planificación estratégica que integre las capacidades tecnológicas con las necesidades organizacionales. Según Castellanos (2003), el éxito en esta integración depende de un enfoque que priorice el conocimiento y el desarrollo progresivo de las herramientas tecnológicas.

En consecuencia, la implementación del enfoque tecnológico permite mejorar la toma de decisiones en tiempo real, y fomentar una cultura organizacional flexible y adaptativa, preparada para enfrentar los retos y aprovechamiento de las oportunidades que surgen en un entorno global cada vez más digitalizado.

2.2.2 Desafíos específicos

Sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera es un desafío crítico para las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro que a menudo enfrentan limitaciones presupuestarias y una dependencia considerable de fondos gubernamentales. Para mitigar estos desafíos, es indispensable que las ligas deportivas puedan implementar herramientas y estrategias orientadas a la optimización de sus procesos productivos y financieros, permitiéndoles generar sus propios recursos y reducir su dependencia de fuentes externas.

Brito et al. (2017) destacan que la gestión del conocimiento en las organizaciones deportivas facilita la planificación estratégica y mejora su capacidad para adaptarse a un entorno cambiante, lo que podría potenciarse mediante herramientas tecnológicas y medios innovadores y finalmente satisfacer las demandas de los *stakeholders*.

Teniendo en cuenta que el entorno actual está cada vez orientado a lo digital (Hui, 2022), las tecnologías adecuadas y los sistemas de análisis de datos, pueden mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión de información en los resultados deportivos de atletas y organizaciones deportivas, lo cual es importante para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo en un contexto de recursos limitados y alta competencia.

Uno de los enfoques primordiales es el desarrollo de una marca distintiva, como un *"sello del deporte",* que genere admiración y respeto en la comunidad fortaleciendo el reconocimiento y el posicionamiento de la LCA. Entonces, como afirman Breitbarth & Harris (2008), esta marca representa una ventaja competitiva importante en el mercado deportivo, permitiendo a la organización atraer patrocinadores, incrementar su visibilidad, y diversificar sus fuentes de ingresos.

Se debe agregar que, en algunos países, las federaciones y ligas deportivas gozan de un marco regulatorio que les otorga derechos exclusivos para la organización de eventos oficiales y la utilización de marcas propias en la promoción de sus proyectos. Este monopolio regulado constituye una fortaleza. Misener y Doherty (2013) resaltan que esta figura les otorga a las organizaciones un poder de mercado que puede aprovecharse para crear y promover servicios exclusivos, así como de organizar eventos con un impacto significativo a nivel local y regional. Esto les permite no solamente atraer a una audiencia amplia y diversa, sino también consolidar su marca y reputación en la comunidad; estas organizaciones pueden establecer alianzas estratégicas, asegurar fuentes de ingresos estables, y fortalecer su papel como actores relevantes en el desarrollo social y económico del área.

Para que estas estrategias sean efectivas, las organizaciones deben contar con un plan financiero sólido y adaptable que contemple tanto el desarrollo de proyectos auto sostenibles como la gestión de alianzas estratégicas con el sector privado. Maier et al.

(2016) señalan que, al implementar tecnologías de análisis de datos y sistemas de planificación financiera, las ligas pueden optimizar la asignación de recursos, identificar oportunidades de financiamiento y evaluar el impacto de sus iniciativas de forma más precisa. Esta capacidad de análisis y planificación les permite identificar y capitalizar nichos de mercado en su jurisdicción, utilizando la marca deportiva como una herramienta de crecimiento sostenible y de largo plazo.

Alianzas estratégicas

En el contexto de las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, el mercadeo desempeña un papel trascendental, no solo en la promoción de eventos y equipos, sino en el fortalecimiento de su visibilidad y sostenibilidad a través de la creación de alianzas estratégicas. Según Doherty et al. (2014), estas alianzas permiten a las organizaciones maximizar sus recursos y atraer la atención de patrocinadores interesados en los valores y objetivos que el deporte promueve.

Para ellas, el mercadeo se construye alrededor de activos tangibles e intangibles: la marca de la organización, los escenarios deportivos, el uso de logotipos, eventos organizados, implementaciones y hasta la imagen de los atletas. Estas herramientas representan un activo atractivo para marcas que buscan asociarse con la percepción positiva del deporte y su impacto social.

Las alianzas estratégicas, en este sentido, se presentan como una vía para diversificar ingresos y fortalecer la RSE; así, Misener y Mason (2010) concluyen que la destacada colaboración con los patrocinadores, instituciones educativas y otras entidades del sector privado mejora la estabilidad financiera de las organizaciones deportivas, y promueve una gestión socialmente responsable de los recursos, generando valor compartido. Al facilitar el acceso a nuevos mercados y públicos, estas alianzas ayudan a las organizaciones deportivas a superar los desafíos financieros comunes en entidades sin ánimo de lucro, al tiempo que refuerzan su compromiso con el impacto social.

En cuanto a la RSE, las alianzas estratégicas permiten a las organizaciones deportivas alinear sus objetivos sociales con las expectativas de sus *stakeholders*, creando sinergias

que beneficien tanto al deporte como a la comunidad. Así que, según Park (2014), ello implica que las comunicaciones sobre las actividades de RSE deben ser transparentes, confiables y enfocadas en minimizar los impactos sociales negativos, mostrando un compromiso auténtico con el bienestar de la sociedad en general.

En el ámbito deportivo, se propone que los beneficios de esta trascienden la mejora de la reputación, ya que también fortalecen las relaciones con socios y comunidades, generando una ventaja competitiva que resulta estratégica para la sostenibilidad organizacional. Las alianzas estratégicas para las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, sustentadas en objetivos de RSE, ayudan a generar redes de apoyo que facilitan la consecución de recursos y la fidelización de los *stakeholders*, lo cual resulta especialmente importante en organizaciones que buscan cumplir una misión social y al mismo tiempo mantener su sostenibilidad.

Esta visión aporta una perspectiva útil para el sistema de gestión de la RSE en la LCA, ya que resalta la importancia de desarrollar políticas y prácticas de RSE, que alineen los intereses de la organización con los de sus socios estratégicos y de la comunidad. La colaboración con aliados estratégicos puede incrementar la visibilidad de la organización y mejorar sus oportunidades de financiamiento, y también contribuye a posicionarla como un agente de cambio social en el medio atlético.

Capital humano

Para las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, el capital humano se presenta como un desafío fundamental debido a las crecientes demandas en la gestión de estas entidades. Taylor et al. (2015) afirman que, a diferencia de los entornos comerciales, donde el financiamiento permite acceder a profesionales especializados, estas organizaciones deben optimizar sus recursos limitados mientras buscan desarrollar un equipo capaz de gestionar diversos aspectos, que van desde el control de operaciones hasta el fortalecimiento de una cultura organizacional comprometida con el desarrollo social

Entonces, Sanabria et al. (2023) destacan que, en el sector deportivo, las competencias de liderazgo y la capacidad de empoderar al equipo son esenciales para alcanzar los

objetivos organizacionales. Esto cobra relevancia en las OSAL, ya que, además de cumplir con su misión social, deben enfrentar el reto de adaptarse a un entorno dinámico y altamente competitivo. En este escenario, los líderes deben motivar y fortalecer las capacidades de su equipo, e implementar estrategias innovadoras y digitales que permitan responder a los cambios constantes y satisfacer las crecientes expectativas de los usuarios y colaboradores.

Desde el punto de vista de los líderes de estas organizaciones, se deben desarrollar habilidades de gestión del talento humano y una sensibilidad particular para fomentar un ambiente organizacional colaborativo, donde se promueva el trabajo en equipo, la creatividad, y se integren herramientas digitales para mejorar la eficiencia de los procesos.

La falta de personal adecuadamente capacitado no solo limita el alcance de las actividades de la organización, sino que también afecta su sostenibilidad a largo plazo, ya que el éxito en la gestión depende de la capacidad para atraer, formar y retener talento humano comprometido. Por tanto, de acuerdo con Chiavenato (2017), es esencial que estas organizaciones inviertan en capacitación, gestión del talento humano, liderazgo y en el desarrollo de competencias, para mantenerse relevantes y competitivas.

Integración de valores deportivos

La integración de los valores deportivos en la gestión de la RSE la LCA, representa ser un desafío, entre los valores se incluyen el respeto, disciplina, trabajo en equipo, y compromiso, los cuales construyen a la identidad de la organización, y a proyectar una imagen de confianza, seguridad y profesionalismo. Por tanto, de acuerdo con Walters y Tacon (2010), al interiorizar estos valores, la LCA crea percepciones positivas en los atletas, entrenadores, seguidores y la comunidad en general, porque promueve el deporte como un estilo de vida y un norte para el bienestar social.

En este sentido, Porter y Kramer (2006) introducen el concepto de valor compartido, enfatizando que las empresas pueden fortalecer su competitividad al abordar problemas sociales mediante estrategias que generen beneficios tanto para las comunidades como

para la organización. Así que, al alinear los intereses sociales y económicos, las empresas refuerzan su reputación, y crean relaciones significativas y duraderas con sus *stakeholders*, lo que fomenta una ventaja estratégica sostenible. Que es particularmente relevante para organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, que dependen de la confianza y el respaldo de su comunidad para mantener su sostenibilidad y alcanzar sus objetivos.

La integración de valores deportivos también puede funcionar como una estrategia para fomentar actitudes positivas y motivar a los participantes y a los seguidores. Valores como el respeto y la integridad inspiran a los atletas, sus familias, y también a los patrocinadores y la comunidad. En línea con Shilbury et al. (2016), cuando estos valores son comunicados y promovidos mediante programas sociales, se refuerzan los principios éticos del deporte, ayudando a los jóvenes a desarrollar competencias sociales y habilidades para la vida, como el trabajo en equipo y la resiliencia.

Tal como lo expresa Pérez (2019), la integración de valores permite a la organización diferenciarse de otras instituciones al presentar una propuesta auténtica que va más allá del éxito corporativo para involucrarse en la transformación social de su entorno. En este sentido, el deporte se convierte en un poderoso agente de cambio, y los valores que se promueven se convierten en el núcleo de la responsabilidad social de la organización.

A manera de colofón, la literatura especializada sugiere que la implementación de valores en organizaciones deportivas mejora la percepción pública, fortalece la cohesión interna y la satisfacción del equipo, factores que son fundamentales para el éxito de las iniciativas de RSE. La transmisión de valores a través de acciones y programas de RSE permite a las organizaciones conectar emocionalmente con los *stakeholders*, estableciendo vínculos de lealtad y compromiso. En el caso de la LCA, estos valores pueden transmitirse a través de una variedad de actividades y proyectos sociales, como talleres de formación, programas comunitarios y eventos deportivos que involucren a todos los segmentos de la sociedad. Al construir una imagen basada en valores sólidos, la LCA también establece una ventaja competitiva en el entorno deportivo.

Transformación digital

La rápida evolución de las TIC, así como los avances en el transporte y la globalización de los datos, han creado nuevas oportunidades y desafíos para las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro en su gestión de la RSE. Las plataformas digitales se han convertido en pilares esenciales para el desarrollo y crecimiento de emprendimientos. Según Parker et al. (2022), estas plataformas en línea facilitan la creación y el intercambio de valor entre diferentes actores, como usuarios, empresas, y demás aliados. Para el caso de la LCA, adaptarse a esta era digital es fundamental para maximizar el impacto social y el alcance de sus programas, permitiéndoles comunicar eficazmente sus valores a una audiencia más amplia y potencialmente global.

El aprovechamiento de herramientas digitales como las plataformas de redes sociales, WEB, sistemas de gestión de datos y aplicaciones de colaboración, ofrece a estas organizaciones la capacidad de conectar directamente con sus *stakeholders*. Teniendo en cuenta los argumentos de Kaplan y Haenlein (2010), las redes sociales en particular, facilitan un diálogo interactivo que permite a las organizaciones atraer a nuevos asociados o patrocinadores, fortalecer su posicionamiento en temas de RSE, mejorando su transparencia y credibilidad ante el público. Por tanto, estas herramientas pueden integrarse en el diseño de programas orientados a promover el bienestar y la inclusión, principios fundamentales de la RSE, en el ámbito deportivo.

Por otro lado, la digitalización en las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro puede contribuir significativamente a la eficiencia y la sostenibilidad de sus operaciones, facilitando la administración de recursos, el análisis de impacto, y el seguimiento de los objetivos de RSE. Así que, la implementación de sistemas de gestión de datos, permiten una toma de decisiones informadas, ayudan a identificar tendencias y necesidades de la comunidad en tiempo real. Esta tecnología también proporciona una base de datos sólida para medir el impacto social de las actividades de la organización y optimizar los recursos de manera eficaz.

De este modo, Brinkerhoff (2002) argumenta que, en el campo de la RSE, el uso de plataformas digitales mejora el acceso y la visibilidad de las actividades de la organización para un público global, promoviendo una mayor rendición de cuentas y fortaleciendo la relación con los *stakeholders*. La transparencia en la gestión organizacional, respaldada por el uso de tecnologías que facilitan el intercambio de información en tiempo real, resulta esencial para fortalecer la confianza de patrocinadores y comunidades.

Esta transparencia consolida las relaciones existentes, y se convierte en atrayente de nuevos aliados estratégicos. Al integrarse en la gestión diaria, estas herramientas tecnológicas mejoran la capacidad de las organizaciones deportivas para adaptarse a las expectativas cambiantes de sus afiliados y responder eficazmente a los desafíos del entorno. Por tanto, el desarrollo de competencias tecnológicas emerge como un pilar fundamental.

Es evidente que la transformación digital facilita la adaptación de las OSAL al entorno de la globalización, permitiendo así a la LCA inspirarse en prácticas exitosas de RSE y adaptar estrategias digitales como participación en eventos virtuales, colaboraciones en línea, expandir oportunidades de *networking* y cooperación para finalmente mejorar sus propias iniciativas.

2.3 Identificación de grupos de interés y su relación con la RSE

En este capítulo se aborda la identificación de los grupos de interés o llamados *stakeholders,* como un aspecto fundamental para el comportamiento socialmente responsable de cualquier organización. Este proceso implica determinar quiénes son las partes interesadas directamente afectadas por el desempeño organizacional, e identificar aquellos que, de manera directa o indirecta, tienen la capacidad de influir en el logro de los objetivos estratégicos de la entidad.

Reconocer a los *stakeholders* garantiza una gestión ética y transparente, ya que permite entender las expectativas, necesidades y preocupaciones de los diferentes grupos que interactúan con la organización. Facilita la construcción de relaciones sólidas basadas en la confianza y la colaboración, que son pilares esenciales para la sostenibilidad y legitimidad de la organización en su entorno.

En las OSAL, la identificación de los *stakeholders* adquiere una relevancia particular dado que esta ópera en un ecosistema altamente dinámico que involucra actores como deportistas, entrenadores, patrocinadores, instituciones públicas y privadas, comunidades locales y la sociedad en general. Por lo tanto, este capítulo se centrará en describir el proceso y las herramientas necesarias para categorizar a los *stakeholders*, así como en analizar el impacto mutuo entre estos y la LCA.

En el análisis de la aplicación de la responsabilidad social en las organizaciones, se pueden distinguir dos grandes corrientes teóricas que reflejan enfoques contrastantes sobre la identificación y relevancia de los *stakeholders*. Estas tendencias están representadas por los planteamientos de Milton Friedman (1970) y Howard R. Bowen (1953).

Por un lado, Friedman (1970) propone un enfoque centrado en los accionistas, argumentando que la responsabilidad principal de una organización es maximizar los beneficios para sus propietarios dentro del marco legal y ético, limitando la consideración de los *stakeholders*, únicamente a los accionistas, entendiendo que las decisiones empresariales deben alinearse exclusivamente con sus intereses económicos. Friedman, considera que involucrarse en otras áreas, como la responsabilidad social, no es una función intrínseca de las empresas y podría distraer de su propósito principal.

Así mismo, Bowen (1953) expande significativamente la concepción de los *stakeholders* al afirmar que las organizaciones tienen un compromiso amplio con la sociedad, lo que implica considerar a todos los grupos afectados por sus actividades. Esto incluye empleados, clientes, comunidades, proveedores, entre otros. Bowen plantea que las empresas deben integrar valores sociales en sus decisiones, contribuyendo al bienestar colectivo y estableciendo un modelo de gestión que reconoce una variedad diversa de partes interesadas.

Para Prandi (2007), identificar a los *stakeholders* de una organización en el contexto de la gestión de su responsabilidad social es un proceso que conlleva tanto relevancia como complejidad. Esta dificultad surge porque, en muchas ocasiones, no se tiene una visión clara de quiénes son las partes interesadas, esto se debe a la diversidad de formas, características y definiciones que estos grupos pueden adoptar, lo que hace necesario un análisis detallado para comprender su influencia y las expectativas que tienen sobre la organización.

La identificación de los *stakeholders* de una organización varía en función de los sectores en los que ésta ópera, así como de los criterios específicos utilizados para clasificar a los actores involucrados. Estos parámetros pueden incluir características como su influencia en la organización, sus intereses o su impacto en las actividades de la misma; este proceso depende, en gran medida, del nivel de compromiso que cada institución demuestre hacia el cumplimiento de un comportamiento socialmente responsable, ya que este compromiso determina la profundidad y amplitud con la que se reconocen y abordan las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Tomando en cuenta las recomendaciones planteadas por Prandi (2007) para la identificación adecuada de los *stakeholders,* resulta imperativo:

1. Considerar intereses, valores e intangibles: es necesario analizar los intereses tangibles, y los valores intangibles relevantes, que configuran la relación entre la organización y la sociedad.
2. Incluir a todos los posibles *stakeholders*: no se deben descartar aquellos grupos o individuos que, en un análisis inicial, puedan parecer poco relevantes para los intereses organizacionales.
3. Valorar las contribuciones de los *stakeholders*: es esencial prestar atención a las demandas y preferencias expresadas por los *stakeholders.* Estas pueden servir para construir una hoja de ruta que integre sus intereses y valores, orientando así a la organización hacia un comportamiento socialmente responsable. Además, este proceso debe concebirse como un aprendizaje continuo en el marco de las relaciones con los *stakeholders*, reconociendo que sus intereses y demandas pueden converger o divergir de los objetivos organizacionales.

4. Reconocer la interdependencia: La organización no debe percibirse como el centro de las relaciones con sus partes interesadas, sino como un actor más dentro de una red de interrelaciones a nivel local y global.

Siguiendo las recomendaciones planteadas por Prandi (2007), la adecuada gestión de los *stakeholders,* debe centrarse en cuatro principios fundamentales, los cuales aplicándolos a la LCA se traducen en:

1. **Considerar intereses, valores e intangibles**:

En el caso de la LCA, es imprescindible evaluar los intereses tangibles de sus *stakeholders*, como recursos financieros, la infraestructura deportiva, los resultados competitivos, y los valores e intangibles que enriquecen su relación con la sociedad como lo son la promoción del deporte como herramienta de integración social, el desarrollo de habilidades en futuros talentos y la transmisión de valores asociados al atletismo, como la disciplina, la perseverancia y el trabajo en equipo.

2. **Incluir a todos los posibles *stakeholders*:**

La LCA no debe limitar su análisis a los actores tradicionalmente asociados a su actividad principal, como los atletas y los entrenadores, sino también considerar a otros grupos que puedan ser percibidos como actores externos, tales como los familiares de los deportistas, la comunidad educativa, los medios de comunicación, las entidades gubernamentales con las que la LCA, contrata, y las organizaciones privadas que apoyan iniciativas deportivas. la LCA presta especial atención a grupos vulnerables o con menor visibilidad, como las personas con discapacidad o comunidades en contextos de exclusión, quienes pueden encontrar en el deporte una oportunidad transformadora.

3. **Valorar las contribuciones de los *stakeholders*:**

El proceso de identificación de *stakeholders* debe ser inclusivo y participativo, es decir, escuchar activamente sus opiniones, preocupaciones y expectativas, para utilizarlas como insumos a la hora de diseñar estrategias que respondan a sus intereses. Lo anterior, permitirá una retroalimentación para que la LCA, pueda construir una hoja de ruta basada en las necesidades y valores compartidos.

4. **Reconocer la interdependencia**:

La LCA no opera de manera aislada, sino como parte de una red de interacciones que trasciende el ámbito local, municipal y abarca todo el ámbito departamental y nacional. En este sentido, debe asumir su papel como un actor dentro de una red donde cada *stakeholder,* tiene una corresponsabilidad. Por ejemplo, la LCA colabora con clubes atléticos e instituciones educativas para identificar nuevos talentos y contar con espacios adecuados, las instituciones se benefician de los programas asociados a la formación de atletas, y la LCA se beneficia al encontrar nuevos talentos; así, ambas partes trabajan hacia un objetivo común, promoviendo el desarrollo integral de los jóvenes a través del deporte.

Para construir una visión integradora de la gestión de los *stakeholders*, converge la necesidad de identificar y priorizar a las partes interesadas clave, en palabras de Freeman (1984) y Clarkson (1995) los *stakeholders* de una organización pueden dividirse en dos categorías principales: primarios y secundarios. Mientras Freeman (1984) resalta que los *stakeholders* primarios son aquellos cuya participación es fundamental para la continuidad y supervivencia de la organización, Clarkson (1995) complementa esta idea al enfatizar que su contribución directa es indispensable para garantizar el funcionamiento operativo.

En refuerzo, ambos autores coinciden en que los *stakeholders*, secundarios, aunque no son esenciales para la existencia de la organización, influyen en sus acciones o se ven afectados por estas de manera indirecta. Aplicando estas teorías al caso de la LCA, los *stakeholders* primarios incluyen a atletas, clubes afiliados, personal administrativo, entrenadores y los entes gubernamentales con quienes se contrata anualmente. Estos actores desempeñan un papel central en la operación diaria de la LCA, asegurando el cumplimiento de sus objetivos, como la promoción del deporte y el desarrollo de nuevos talentos.

Mientras tanto, los *stakeholders* secundarios, como las empresas patrocinadoras, los medios de comunicación, los voluntarios, familiares de los atletas, instituciones educativas, comunidad local, tienen una influencia significativa en el entorno en el que opera la LCA. Freeman (1984) destaca que estas partes interesadas indirectas amplifican los logros de la organización y refuerzan su reputación, mientras que Clarkson (1995) contrasta que,

aunque no sean esenciales para la supervivencia inmediata, su impacto puede determinar el éxito a largo plazo.

Reconocer esta dualidad permite a la LCA adoptar un enfoque equilibrado en la gestión de sus *stakeholders*, priorizando a los primarios sin descuidar la colaboración con los secundarios. Lo anterior, no solamente asegura la sostenibilidad de la organización sino que también potencia su impacto en la comunidad, consolidando su rol como un agente clave en el desarrollo deportivo y social del departamento de Caldas. La integración de ambas perspectivas teóricas fortalece la capacidad de la LCA para adaptarse a las demandas de su entorno y maximizar su aporte al bienestar colectivo.

Para asegurar un análisis integral y no excluir a ningún *stakeholder*, es fundamental abordar a las partes interesadas estratégicas, definidas por por Post, Preston y Sachs (2002) en términos de aquellas cuya participación resulta trascendental para garantizar el éxito sostenido y la generación de valor de la organización a lo largo del tiempo. En el caso de las OSAL, como la LCA, estas partes interesadas estratégicas contribuyen con recursos tangibles, como financiamiento o infraestructura, y con aspectos intangibles, como legitimidad social, alianzas estratégicas y reputación.

Desde una perspectiva de RSE, reconocer y gestionar adecuadamente a estas partes interesadas estratégicas es crucial, ya que su cooperación y alineación con los objetivos de la organización determinan en gran medida el impacto social que esta puede lograr.

La adecuada gestión de la RSE en la LCA implica establecer relaciones transaccionales con estos actores, y construir asociaciones basadas en confianza, colaboración mutua y objetivos compartidos que refuercen la sostenibilidad de la organización y amplificando su impacto en la comunidad. Al mismo tiempo, generando un aprendizaje continuo que beneficia tanto a la organización como a sus *stakeholders*. De este modo, la clave está en identificar las prioridades de cada parte interesada, integrarlas en la planificación estratégica y fomentar la corresponsabilidad en la búsqueda de un desarrollo inclusivo y sostenible.

Basados en las categorías propuestas por los autores mencionados, los s*takeholders* de la LCA pueden clasificarse en tres grupos: primarios, secundarios, y estratégicos. Cada

uno de ellos desempeña un rol específico en la operación, sostenibilidad y desarrollo estratégico de la organización.

2.3.1 *Stakeholders* primarios

Atletas

Son el núcleo operativo de la LCA, la razón de ser de esta organización, los protagonistas de todas actividades tanto deportivas como sociales, y quienes representan la organización en competiciones a nivel nacional. Su relación con la LCA se fundamenta en el acceso a oportunidades de entrenamiento especializadas, desarrollo deportivo y profesional, así como en el soporte integral, en el aspecto psicológico, médico y también financiero para su desempeño en la práctica.

Clubes deportivos afiliados

Un club deportivo es una de las unidades básicas y fundamentales que otorgan legitimidad como organismo deportivo a la LCA; en principio, estos permiten la constitución y el funcionamiento de la LCA, siendo entidades colaboradoras que trabajan conjuntamente en la promoción del atletismo en diferentes niveles. En primera instancia los atletas afiliados a ella deberán pertenecer a un club afiliado, el cual le confiere representación y alcance en el ámbito deportivo.

Personal administrativo

Son los responsables de la gestión operativa, administrativa y estratégica de la LC, tanto el órgano de control como cada comisión se encargan de planificar, organizar y supervisar las actividades de la organización, gestionar los recursos humanos, financieros, y todo lo necesario para su sostenibilidad.

Entrenadores

Actúan como técnicos y mentores de los atletas, desempeñando un papel esencial en el diseño y ejecución de planes de entrenamiento. También contribuyen al desarrollo integral de los deportistas, enfatizando valores como la disciplina y el trabajo en equipo.

Entidades gubernamentales

Son organizaciones como el Ministerio del Deporte, la Secretaría Departamental del Deporte, Actividad Física y Recreación del departamento de Caldas, las cuales ofrecen programas de financiamiento para el fomento y la práctica del atletismo en la región, así como la orientación normativa y la promoción políticas públicas que fomentan el deporte como herramienta de desarrollo social.

2.3.2 *Stakeholders* secundarios

Empresas patrocinadoras

Organizaciones privadas que financian ya sea con recursos económicos o materiales las actividades de la LCA, a cambio de visibilidad y reconocimiento social. El interés de ambos está en el retorno social y de marca, así como la contribución al desarrollo comunitario.

Medios de comunicación

Actúan como canales para difundir las actividades deportivas, los eventos realizados por la LCA, y los logros alcanzados por los deportistas, contribuyendo a posicionar su imagen pública.

Voluntarios

Los voluntarios participan en actividades de apoyo logístico relacionadas con la organización de eventos deportivos y programas sociales, estos aportan al impacto social y comunitario del deporte, fortaleciendo las redes de colaboración.

Familiares de los atletas

Es una red de apoyo crucial para los deportistas, son quienes ofrecen respaldo emocional y motivacional, y en ocasiones, financiero; su interacción con la LCA, se relaciona con el bienestar integral de los atletas y su progreso tanto en el deporte como en lo personal.

Instituciones educativas

Comprenden escuelas, colegios, universidades, y la comunidad educativa en general, que facilitan el acceso al deporte para los jóvenes y colaboran en proyectos educativos deportivos, promocionan programas de atletismo como una actividad extracurricular, también, en algunas ocasiones, prestan su infraestructura para la práctica deportiva.

Comunidades locales, departamentales y regionales

Es la población que se beneficia directa o indirectamente de las actividades deportivas y sociales promovidas por la LCA, por medio de estas se contribuye a la mejora del tejido social a través del deporte.

2.3.3 *Stakeholders* estratégicos:

Federación Colombiana de Atletismo

Es el organismo rector del atletismo a nivel nacional encargado de establecer lineamientos técnicos, organizar competencias y campeonatos nacionales con miras a participación en eventos internacionales, así como también es quien se encarga del cumplimiento de las normativas en cuanto al atletismo.

Otros organismos deportivos

En este caso abarcan los clubes, asociaciones, federaciones, ligas de otros departamentos o de otros deportes, y cualquier entidad vinculada al ámbito deportivo que comparte objetivos comunes o complementarios con la LCA. Aunque no tienen un impacto directo en la supervivencia inmediata de ella, estas organizaciones desempeñan un papel importante en el fortalecimiento del ecosistema deportivo a nivel departamental y nacional. Por ejemplo, la LCA puede trabajar conjuntamente con otras ligas o clubes para organizar competiciones, campeonatos o chequeos deportivos, lo que fomenta la participación deportiva y fortalece la competitividad de los atletas.

Organismos internacionales de atletismo

Conforman la red global del deporte y facilitan la participación de atletas en competencias internacionales y promoviendo la profesionalización del atletismo. A su vez, la LCA puede alinearse con las prácticas globales, asegurando que los atletas y las competencias

realizadas cumplan con los estándares internacionales. Ella también puede beneficiarse de programas de formación, promovidos por entes internacionales; por todo esto, los organismos mencionados constituyen un soporte estratégico para el desarrollo de la LCA, a largo plazo, porque potencian, entre otras cosas, su capacidad de generar impacto a nivel nacional.

Bajo esta visión, Moneva (2007) sugiere que el primer paso esencial en la implementación estratégica de la RSE consiste en identificar claramente a los *stakeholders de* la organización. Este proceso implica delimitar a los diferentes actores que tienen un interés legítimo en las actividades de la organización, clasificándolos generalmente en grupos internos, como empleados y accionistas, y grupos externos, como clientes, proveedores y comunidades. Facilitando el diseño de estrategias orientadas a atender las expectativas de cada grupo, que promuevan un equilibrio entre los intereses internos y externos, y asegure que las acciones de la organización generen valor sostenible y beneficios compartidos.

De este modo, el análisis del concepto de *stakeholders* se centra en los esfuerzos de una organización para integrar las preocupaciones, intereses y necesidades de sus grupos de interés en su toma de decisiones y en el diseño de sus objetivos estratégicos. Se garantiza así que los beneficios generados por la organización favorezcan a los accionistas, y se distribuyan de manera equitativa entre todos los actores involucrados.

2.4 Antecedentes de la RSE

Según el planteamiento de Sanabria-Navarro et al. (2019) el enfoque de la gestión deportiva se centra en la dirección estratégica como una herramienta fundamental para la gestión de entidades deportivas. Destacando que la cultura organizacional deportiva tiene un carácter estratégico importante, lo cual puede conducir a un desempeño financiero superior y a la mejora de los procesos en las organizaciones deportivas, como en este caso la LCA.

En este orden de ideas Canyelles (2012) sugiere que, al integrar ciertos principios de RSE en sus estrategias gerenciales, las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro pueden

fortalecer su impacto social, mejorar su legitimidad y contribuir de manera significativa al bienestar de la comunidad en la que operan. Es preciso establecer un marco de RSE, en la LCA, no solo por ser una buena práctica, sino que es fundamental para fortalecer la comunidad y contribuir a la construcción de un entorno socialmente responsable. Aseverando lo anterior, Behnam et al., (2021) consideran importante que la RSE forme parte integral de la estrategia empresarial y las actividades operativas de una organización.

No obstante, de acuerdo con Jamali et al., (2015) la integración efectiva de la RSE en las organizaciones es un desafío, que implica algunas políticas, procesos y prácticas específicas. Esta estrategia en el ámbito deportivo no solo tiene el potencial de impulsar el éxito organizacional, sino también de generar un impacto significativo en la vida de los deportistas, los aficionados y las comunidades en general.

Según Vahid Delshab et al. (2021) el concepto de organización sin ánimo de lucro se aplica a clubes y ligas deportivas cuyo propósito principal no es la obtención de beneficios económicos, sino el cumplimiento de una misión social, específicamente relacionada con el deporte y el bienestar comunitario. En este contexto, la LCA, es un organismo deportivo sin ánimo de lucro, dotado de personería jurídica, que impulsa programas de interés público y social por delegación de la Federación Colombiana de Atletismo en cumplimiento de los fines para los cuales ha sido creada, así como para el desarrollo de sus actividades. Esta liga tiene jurisdicción en el departamento de Caldas y su objeto es fomentar, patrocinar y organizar la práctica del atletismo y sus modalidades deportivas, dentro del ámbito territorial del Departamento de Caldas e impulsar programas de interés público y social.

Es pertinente destacar la importancia de integrar políticas de RSE en la gestión de entidades deportivas sin fines de lucro. Rostron y Argyro (2018) señalan que estas políticas, junto con las acciones dirigidas a la comunidad influyen, significativamente, en la percepción y reputación de dichas organizaciones, lo cual está estrechamente vinculado con su competitividad. En línea con esto, Salguero y Rivera-Camino (2016) argumentan que la competitividad de los clubes deportivos o ligas no se limita únicamente al éxito deportivo, sino que también depende de las acciones socialmente responsables que lleven a cabo en beneficio de la comunidad.

3. Descripción del objeto de estudio

El objeto de estudio de esta investigación, como se ha descrito anteriormente, gira en torno a la gestión de la RSE en organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, con un enfoque en la LCA. Estas entidades, por su vocación y misión social, enfrentan algunos retos al intentar implementar estrategias de RSE, que no se limiten al cumplimiento de normativas legales, sino que evolucionen hacia acciones de impacto social significativo y sostenible.

3.1 Planteamiento del problema

Las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro enfrentan desafíos en la gestión de su RSE, ya que, en su mayoría, están limitadas a lo contractual en su cumplimiento de las normativas legales. Según McWilliams et al. (2006), la gestión de la RSE implica situaciones en las que la empresa no solo se centre en el cumplimiento de sus obligaciones legales, sino que se comprometa con acciones que promuevan beneficios sociales, independientemente de los intereses de la organización y de lo exigido por la ley.

El estudio de la responsabilidad social ha ganado relevancia en la literatura de gestión y comportamiento organizacional, y su aplicación específica en el ámbito de las organizaciones deportivas es relativamente nueva. Según lo afirmado por Fonseca et al. (2022), en el contexto latinoamericano, la RSE en el deporte es aún incipiente y necesita ser explorada a fondo para lograr una comprensión más completa y detallada. Esta necesidad de investigación adicional busca identificar opciones innovadoras que impulsen el progreso empresarial dentro de las entidades deportivas.

En este sentido, surge la pregunta de investigación: ¿cómo gestionar la RSE en la LCA? Para dar respuesta a este interrogante, se busca aclarar y definir conceptos y teorías como las de Kotler y Lee (2005) en las que proponen que la RSE se convierte en un compromiso con la mejora del bienestar de la comunidad mediante prácticas voluntarias y la contribución de los recursos corporativos. Zarco y Rodríguez (2005) sugieren que este enfoque está estrechamente relacionado con la identidad y la cultura organizacional, convirtiendo su gestión en una ventaja competitiva para las organizaciones frente a sus stakeholders, para así tener una oportunidad de fortalecer su desempeño organizacional en general.

3.2 Justificación

El presente trabajo se fundamenta en el análisis del papel que cumplen las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro en Colombia, para el fortalecimiento de los procesos de formación integral deportiva. El rol que ejecutan las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, debe enfocarse en diseñar y accionar estrategias que le permitan hacer un trabajo integral hacia la sociedad.

Estas, al igual que las empresas con fines lucrativos, tienen un impacto significativo en la sociedad; sin embargo, debido a que su vocación se centra en la prestación de servicios, su responsabilidad no se limita únicamente a los aspectos financieros, sino que también abarca dimensiones ambientales, éticas y socioculturales, es decir, reciben la función de atender la promoción, fomento, coordinación y direccionamiento de cada deporte, siendo estos colaboradores del Estado, que cumplen una función pública y social.

Según el decreto 1085 de 2015, en el sector administrativo del deporte se establecen las disposiciones sobre las organizaciones sin ánimo de lucro (en adelante OSAL), que promueven las actividades deportivas, regulando aspectos como su constitución, funcionamiento, supervisión y control, con el fin de fomentar el desarrollo del deporte en el país.

Asimismo, La Ley 181 de 1995, en su Título VI sobre el Sistema Nacional del Deporte, establece mecanismos de coordinación y regulación para las entidades deportivas,

incluyendo las ligas deportivas, haciendo mención a los requisitos y condiciones específicas para acceder a los recursos públicos destinados al deporte y a la recreación. Esto implica que ellas deben cumplir con criterios y normativas condicionadas a las regulaciones legales del gobierno nacional, para poder recibir apoyo financiero o recursos de este.

El gobierno Nacional tiene prioridades fiscales en cuanto al uso de los fondos públicos que comprometen más del 60 % del presupuesto nacional, el cual se ve reflejado en las inversiones que se hacen en ámbitos como la salud, educación, trabajo, defensa y hacienda. Sin embargo, es evidente que la inversión y el financiamiento del deporte obtienen menos del 0,33 %; es decir, no es una prioridad absoluta en comparación con otras necesidades.

Lo anterior es respaldado por la información del presupuesto general de la Nación del gobierno del Cambio para 2024 (Presidencia de la República de Colombia, 2023) el cual concentra más del 60 % en sectores como educación (70.4 billones), salud (61.5 billones), defensa (55.5 billones), hacienda (49.2 billones), y en cuanto al deporte corresponde el 0,33 % (1.36 billones).

Según Parent y Hoye (2018) existe un compromiso por parte de los organismos gubernamentales para la correcta dirección de las organizaciones deportivas; pero es necesario desarrollar un conjunto de principios y prácticas que aporten positivamente al desempeño organizacional, es decir, con el fin de acabar la cultura del asistencialismo que impera en las organizaciones deportivas, originada por la definición que les otorga la ley 181 de 1995 de asociaciones sin ánimo de lucro. En esta misma línea argumentativa, Lechner y Gudmundsson (2012) plantean que es necesario fomentar diferentes estrategias competitivas, para así gestionar sus propios recursos y generar un valor agregado.

Autores como Bradish y Cronin (2009) y Mohtsham y Arshad (2012) sugieren que para lograr el éxito en la organización, los organismos deportivos deben considerar integrar la RSE en sus estrategias competitivas, teniendo en cuenta que esta se percibe como una estrategia que han utilizado durante décadas para obtener competitividad.

Cabe mencionar que en el campo deportivo, la RSE tiene un impacto significativo en la sociedad porque tiene la capacidad de impactar en áreas de inclusión social, desarrollo comunitario, promoción de estilos de vida saludables, sostenibilidad ambiental y económica, que promueven valores positivos y ética en el deporte, que beneficien, no solo a la comunidad, sino también fortalecen la legitimidad de las organizaciones deportivas.

Por tanto, en términos de Barnett (2007), el efecto de la RSE sobre la competitividad de los organismos deportivos dependerá de la capacidad de esta para influir en los stakeholders. Siendo esto fundamental para el desarrollo sostenible, mejorar la competitividad y lograr el éxito a corto, mediano y largo plazo, sobre todo, en las organizaciones deportivas gubernamentales, las cuales tienen responsabilidad al contribuir al desarrollo comunitario, puesto que generan un impacto más allá del ámbito deportivo, esto siguiendo los lineamientos de Wilner (2008).

Teniendo en cuenta las transformaciones que experimenta el sector deportivo, las oportunidades y retos del momento, los nuevos conceptos de gestión, las demandas del mercado, las exigencias de las políticas públicas, el crecimiento deportivo, entre otros aspectos, es pertinente implementar estrategias competitivas incorporando los principios de la RSE en la administración deportiva de la LCA, mediante una metodología cualitativa, que genere una nueva cultura de la participación, con el fin de modernizar la gestión, alcanzar la capacidad de sustentabilidad, mejorar la productividad y solucionar problemas organizacionales en la gestión deportiva.

Reconociendo que dichas herramientas administrativas son ejemplares en la toma de decisiones, y que generan impactos positivos en el mercado y en la sociedad, con el imperativo de que su labor sea profesional, estratégica, organizada y de alta calidad, sin desfigurar los objetivos misionales y la naturaleza de servicio social de los organismos del deporte, ni desviar a fines exclusivamente comerciales, que sirva a los asociados, a la comunidad y a su autorrealización, con una gestión simultánea a las actividades deportivas, sin que se desvirtúe el compromiso con su deporte.

3.3 Objetivos

Objetivo general

Proponer un sistema de gestión de la responsabilidad social empresarial en la Liga Caldense de Atletismo.

Objetivos específicos

- Identificar los *stakeholders* de la Liga Caldense de Atletismo, para comprender las expectativas y necesidades en relación con la gestión la responsabilidad social empresarial dentro de la organización.
- Identificar modelos de gestión de la responsabilidad social empresarial en organizaciones similares a la Liga Caldense de Atletismo.
- Desarrollar un estándar de gestión de la responsabilidad social empresarial en la Liga Caldense de Atletismo**.**

4. Metodología

4.1 Enfoque metodológico

Para abordar el problema de investigación se utilizó un enfoque cualitativo que se centra en la consecución de un sistema de gestión de la RSE, en las OSAL como la LCA, y se fundamenta en Patton (2002), el cual señala que este enfoque, permite realizar observaciones y descripciones centradas directamente en el tema específico de estudio, lo que proporciona nuevas perspectivas sobre fenómenos menos investigados.

4.2 Tipo de estudio

La elección del tipo de estudio en la investigación define su alcance, y la profundidad con la que se abordan los fenómenos analizados. Por lo tanto, en este caso, la naturaleza de la RSE, en organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, requiere una mirada investigativa que permita explorar terrenos poco conocidos y describir de manera detallada las prácticas existentes y los desafíos enfrentados por dichas entidades.

4.2.1 Exploratorio-descriptivo

Este estudio adopta un enfoque exploratorio-descriptivo debido a las particularidades del tema analizado. Aunque existe un cuerpo significativo de investigación previa sobre la RSE, su aplicación y estudio en el ámbito de las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, como la LCA, es aún emergente, y carece de suficiente desarrollo teórico y práctico.

En este sentido, el enfoque exploratorio resulta pertinente, ya que según lo expuesto por Abreu (2012), este tiene como objetivo examinar o explorar un problema de investigación poco estudiado o que no ha sido analizado con anterioridad.

En la misma línea, autores como Hernández et al. (2014) señalan que los estudios exploratorios son esenciales para examinar áreas de conocimiento emergentes y que permiten la identificación de conceptos y patrones que podrían servir de base para futuros desarrollos teóricos y aplicados. El enfoque cualitativo permite a este ejercicio investigativo constituirse en uno de los primeros acercamientos al análisis de la RSE, aplicada a este tipo de organizaciones en el ámbito deportivo, con un énfasis en la identificación de conceptos, prácticas actuales y variables claves relacionadas con la gestión de la RSE en la LCA.

De manera complementaria, el estudio posee un carácter descriptivo orientado a detallar y documentar las características, actores involucrados –*stakeholders*- y contextos operativos de la LCA. Según Abreu (2012) los estudios descriptivos tienen la capacidad de generar información detallada y valiosa que puede ser la base para formular recomendaciones significativas, lo que refuerza la importancia para el diseño de un modelo de gestión de la RSE que sea aplicable y contextualizado a las necesidades específicas de la organización. Asimismo, autores como Babbie (2007) destacan que los estudios descriptivos permiten comprender la dinámica interna y externa de las organizaciones, ofreciendo datos estructurados que son fundamentales para la toma de decisiones estratégicas.

Para el estudio del caso de la LCA, combinar ambos enfoques permite adentrarse en un tema emergente, y ofrecer una descripción clara y detallada que sirva de base teórica para futuros estudios y construir sistemas de gestión de RSE sólidos y sostenibles. Este modelo busca fortalecer el impacto social y deportivo de la LCA y responder de manera genuina y oportuna a las necesidades y expectativas de su comunidad, puesto que al entender y adaptarse a las particularidades del entorno, esta puede generar un cambio positivo, reforzando su papel como un actor fundamental en el desarrollo deportivo y social del departamento Caldas.

4.3 Técnica de recolección de datos

Teniendo en cuenta el enfoque metodológico del estudio, para este caso exploratorio-descriptivo, la técnica de recolección de datos se llevó a cabo mediante la realización de encuestas semiestructuradas (Kvale, 1996).

En el ámbito de la gestión de la RSE en organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, en el caso de la LCA, las encuestas semiestructuradas resultan ser una herramienta valiosa para comprender las percepciones, necesidades y expectativas de todas las partes interesadas. A través de esta técnica de recolección de datos se tiene la oportunidad de explorar en profundidad las experiencias y opiniones que podrían influir en el desarrollo de sistemas de gestión de la RSE más eficaces.

De acuerdo con Kvale (1996) las encuestas semi estructuradas permiten obtener información detallada y contextualizada, lo que resulta fundamental cuando se trabaja con una población diversa como la que integra la LCA, que incluye atletas de alto rendimiento, y otros miembros de la comunidad en general. Este tipo de encuestas permite que los participantes plasmen sus aspiraciones en relación con las acciones que la institución está implementando en términos de RSE. Esto, a su vez, permite generar un panorama más completo sobre cómo los proyectos y actividades de la misma pueden mejorar la vida de las personas que forman parte de ella.

En este mismo sentido, Patton (2002) destaca que este tipo de encuesta es ideal para entender los diversos puntos de vista dentro de una comunidad. En términos de la RSE, esta herramienta puede revelar diferentes opiniones sobre las iniciativas sociales, ambientales y económicas que la LCA está llevando a cabo y generar una retroalimentación esencial para ajustar sus estrategias y asegurar que sus proyectos tengan un impacto real y positivo.

En relación con lo anterior, Denzin y Lincoln (2011) enfatizan que este tipo de encuesta es altamente flexible y se adapta a los objetivos del investigador, lo que permite un enfoque dinámico durante la recolección de datos. La estructura de las encuestas semiestructuradas está diseñada para permitir una exploración profunda, pero sin perder la guía básica proporcionada por las preguntas iniciales.

En la gestión de la RSE de la LCA, la implementación de este tipo de encuestas permite recoger datos sobre la percepción de los miembros, y también ofrece la oportunidad de construir un vínculo cercano y genuino con ellos. Las encuestas semiestructuradas ayudan a establecer confianza, lo que favorece respuestas más abiertas y sinceras.

Entonces, en términos de Cohen et al. (2013), este tipo de encuesta puede ayudar a los investigadores a obtener una visión más holística de los retos y oportunidades a los que se enfrenta la organización, permitiendo que las decisiones estratégicas en RSE, se basen en una comprensión más profunda de las necesidades reales de la comunidad.

Las encuestas semiestructuradas actúan como un complemento ideal, permitiendo a la organización ajustar sus políticas y programas de RSE, en función de las respuestas y sugerencias de aquellos que participan directamente en sus actividades. Como señalan Krosnick y Presser (2010), este tipo de técnica de recolección de la información ofrece la oportunidad de obtener una variedad de perspectivas que permiten comprender la diversidad de un fenómeno, en lugar de limitarse a una visión simplificada o numérica.

Dado lo anterior, se realizaron dos encuestas: una de ellas dirigida a todas las partes interesadas de la LCA con el fin de recopilar información sobre las expectativas y percepciones en relación con la Gestión de la RSE. Para el segundo caso, se realizaron 23 encuestas, que corresponden al número de Ligas de atletismo en Colombia, con el objetivo de conocer su situación actual en términos de RSE, y así mismo de entender los desafíos, oportunidades y mejores prácticas para la elaboración de un modelo de gestión de la RSE en OSAL.

El proceso de validación del instrumento siguió las recomendaciones de la literatura, ya que Drost (2011) y Hernández-Sampieri et al. (2014) destacan que los instrumentos de medición deben ser válidos y confiables. Para garantizar esto, se utilizó el método de juicio de expertos, descrito por Escobar y Cuervo (2008), en el que participaron especialistas con experiencia en OSAL y RSE. Los expertos seleccionados debían cumplir con criterios de experiencia en RSE y gestión deportiva, con el fin de garantizar que sus juicios fueran fundamentados.

La validez del contenido del cuestionario se estableció mediante tres dimensiones propuestas por Cassepp-Borges et al. (2009): la claridad del lenguaje, que evaluó la precisión de los términos y la redacción de cada pregunta; la pertinencia práctica, que analizó la relevancia de cada ítem en función del objetivo del instrumento; y la relevancia teórica, que midió el grado de asociación entre cada pregunta y el marco teórico de la RSE.

Para la evaluación, los expertos asignaron una puntuación en una escala tipo Likert de 1 a 5, donde 1 representaba baja validez y 5 muy alta validez, siguiendo las recomendaciones de autores como Polit y Beck (2006), quienes sugieren que las escalas ordinales son útiles para evaluar la claridad, relevancia y representatividad de los ítems. Asimismo, Zamanzadeh et al. (2015) destacan la importancia de complementar estas evaluaciones cuantitativas con observaciones cualitativas, lo que permite perfeccionar los instrumentos de medición. Con esta metodología, se determinó el Índice de Validez de Contenido (IVC), herramienta ampliamente utilizada en estudios de validación para garantizar que los ítems sean representativos del constructo que se desea medir.

Para autores como Zamanzadeh et al. (2015) y Lynn (1986), un IVC superior a 0.79 para el instrumento en general indica que este es apropiado y refleja adecuadamente el constructo que se busca medir. En contraste, si el IVC global del instrumento se encuentra entre 0.70 y 0.79, se recomienda realizar una revisión del conjunto de ítems para garantizar la claridad, relevancia y coherencia del cuestionario. Finalmente, si el IVC del instrumento es inferior a 0.70, será necesario modificar o rediseñar el instrumento para mejorar su validez de contenido.

Como resultado del análisis, para el instrumento definido para las partes interesadas de la LCA se obtuvo un IVC de 0.909, para el segundo instrumento, se obtuvo un IVC de 0,875 lo que indica una alta validez de contenido en ambos casos. Esto sugiere que los instrumentos de medición fueron adecuados para evaluar la percepción y gestión de la RSE en las organizaciones deportivas analizadas.

Tras la validación del instrumento y la incorporación de los ajustes sugeridos por los expertos, se procedió a la aplicación de las encuestas, permitiendo la recopilación de información clave para el desarrollo del modelo de gestión de la RSE en las OSAL

5. Resultados

5.1 Hallazgos

En este capítulo se presentan los hallazgos obtenidos a partir de las encuestas realizadas a los *stakeholders* de la LCA, y las 23 Ligas de atletismo existentes en Colombia.

Estas encuestas permitieron identificar las percepciones, expectativas y prioridades de los grupos de interés respecto a la gestión de la RSE dentro de estas organizaciones.

Las preguntas se enfocaron en aspectos como la existencia de modelos formales de RSE, las actividades desarrolladas, los recursos asignados, la participación de los *stakeholders*, y los mecanismos de medición y comunicación de impacto. A través de este análisis se buscó identificar tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad en la gestión de RSE, en el contexto deportivo.

A continuación, se detalla el análisis de cada una de las preguntas incluidas en las encuestas, proporcionando una visión completa de las prácticas actuales y las percepciones en torno a la gestión de la RSE, dentro de estas organizaciones deportivas.

Encuesta 1: Modelo de Gestión de La RSE en organizaciones sin ánimo de lucro en Colombia.

La presente encuesta tiene como objetivo comprender las prácticas actuales de RSE en las 23 ligas de atletismo de Colombia, con el fin de identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades para el diseño de un modelo de gestión más estructurado y efectivo.

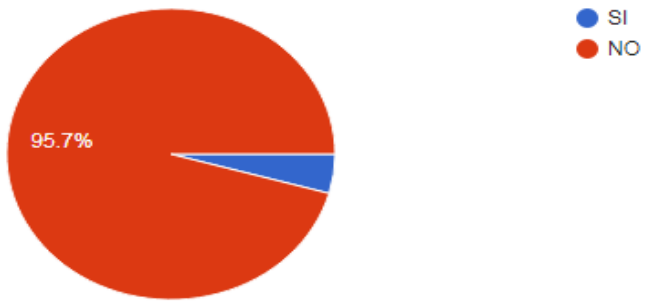
Las preguntas abordaron aspectos como la existencia de modelos formales, tipos de actividades implementadas, recursos asignados, políticas específicas, y la participación de *stakeholders*, entre otros. Se busca destacar las tendencias principales y ofrecer recomendaciones alineadas con estándares internacionales de RSE, teniendo en cuenta las limitaciones y el contexto particular de estas organizaciones.

A partir de este análisis, se buscó generar una base sólida que sirviera como referencia para el diseño y fortalecimiento de sistemas de gestión de RSE en organizaciones similares, asegurando mayor impacto y sostenibilidad en sus iniciativas.

1. **¿Su organización tiene un modelo formal de gestión de Responsabilidad Social Empresarial?**

La mayoría de los encuestados indicaron que sus organizaciones no cuentan con un modelo formal de gestión de RSE, por tanto, la falta de un marco formal puede dificultar la alineación de las acciones de RSE con los objetivos estratégicos y la evaluación de impacto. Esta falta de un modelo, sugiere que las organizaciones podrían estar operando de manera reactiva, enfocándose en actividades aisladas sin un plan a largo plazo (*Ver Figura 5-1:* Distribución de respuestas de la existencia de un modelo formal de gestión de RSE en la organización.) Por tanto, es fundamental desarrollar modelos formales que incluyan objetivos claros, lineamientos éticos y estrategias medibles lo cual permitirá una gestión efectiva y sostenible de la RSE.

Figura 5-1: Distribución de respuestas de la existencia de un modelo formal de gestión de RSE en la organización

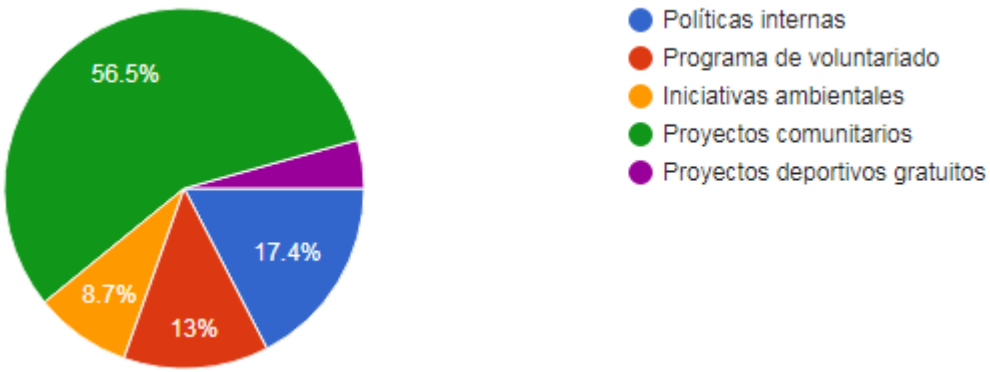


Fuente: Elaboración propia

2. ¿Qué actividades relacionadas con RSE desarrolla su organización?

Las respuestas señalaron que las actividades más comunes son proyectos comunitarios, políticas internas y programas de voluntariados, lo cual refleja un esfuerzo positivo por parte de las organizaciones para impactar en la comunidad, aunque muchas carecen de una estructura que potencie su efectividad (*Ver Figura 5-2: Distribución de respuestas de las a*ctividades relacionadas con la RSE desarrolladas por la organización.)

Figura 5-2:Distribución de respuestas de las actividades relacionadas con la RSE desarrolladas por la organización.



Fuente: Elaboración propia

3. ¿Qué pasos siguió la organización para desarrollar actividades socialmente responsables?

Los encuestados mencionaron, mayoritariamente, la consulta con *stakeholders* y la investigación de necesidades, siendo la consulta un paso clave para garantizar que las actividades respondan a problemas específicos (*Ver Figura 5-3:* Distribución de respuestas sobre los Pasos Seguidos para desarrollar actividades socialmente responsables.)

Por tanto, resulta necesario establecer un protocolo formal que contemple un diagnóstico participativo como base para cualquier acción de RSE.

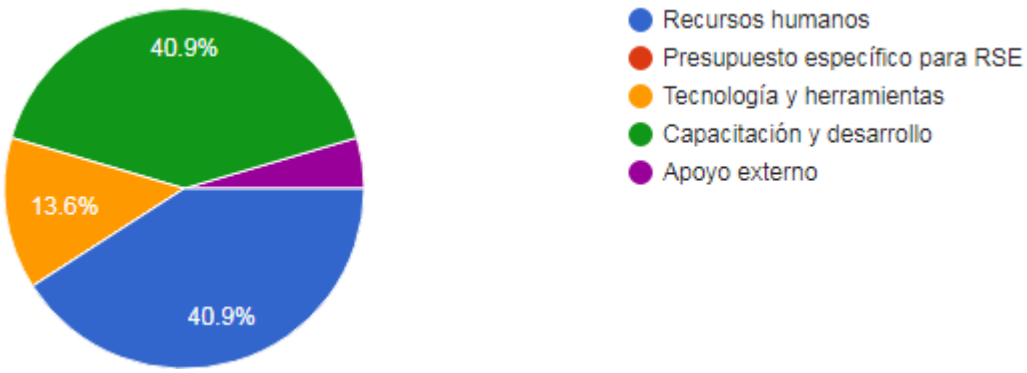
Figura 5-3:Distribución de respuestas sobre los Pasos Seguidos para desarrollar actividades socialmente responsables.

Fuente: Elaboración propia

4. ¿Qué recursos se asignaron para desarrollar actividades socialmente responsables?

La mayoría de las organizaciones mencionaron recursos humanos y capacitación como los más importantes. Aunque el capital humano es esencial para las iniciativas de RSE, la dependencia exclusiva de este recurso puede ser una limitación. También se puede determinar que la falta de financiamiento o recursos tecnológicos refleja una oportunidad para buscar alianzas estratégicas (*Ver Figura 5-4:* Distribución de respuestas sobre los recursos asignados para desarrollar actividades socialmente responsables).

Figura 5-4: Distribución de respuestas sobre los recursos asignados para desarrollar actividades socialmente responsables

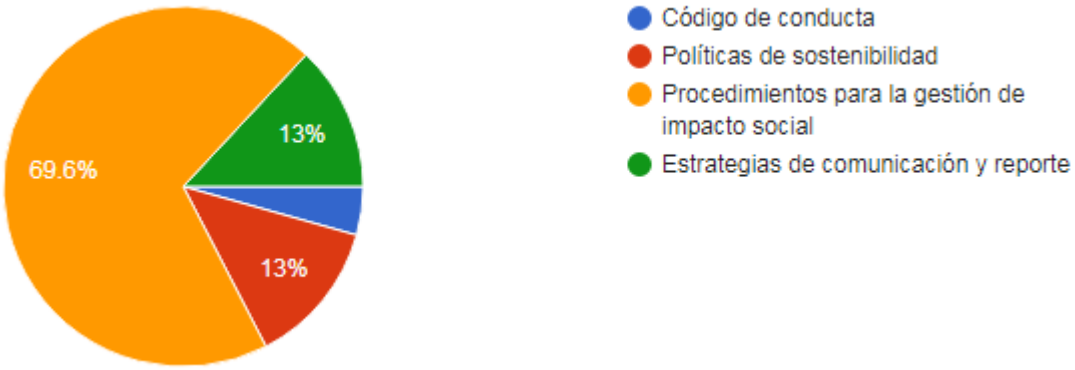


Fuente: Elaboración propia

5. ¿Qué políticas o procedimientos específicos se han establecido como parte del desarrollo de actividades socialmente responsables?

Las respuestas destacaron procedimientos relacionados con la gestión del impacto social y en medianos porcentajes las políticas de sostenibilidad y las estrategias de comunicación y reporte. Se evidencia que, aunque se están tomando acciones para abordar la responsabilidad social, hay un enfoque más fuerte en el impacto social inmediato, mientras que otros aspectos, como la sostenibilidad ambiental, la comunicación transparente de los resultados y los códigos de conducta, pueden necesitar mayor atención o desarrollo (*Ver Figura 5-5:* Distribución de respuestas sobre los procedimientos específicos establecidos por la organización como parte del desarrollo de actividades socialmente responsables).

Figura 5-5:Distribución de respuestas sobre los procedimientos específicos establecidos por la organización como parte del desarrollo de actividades socialmente responsables



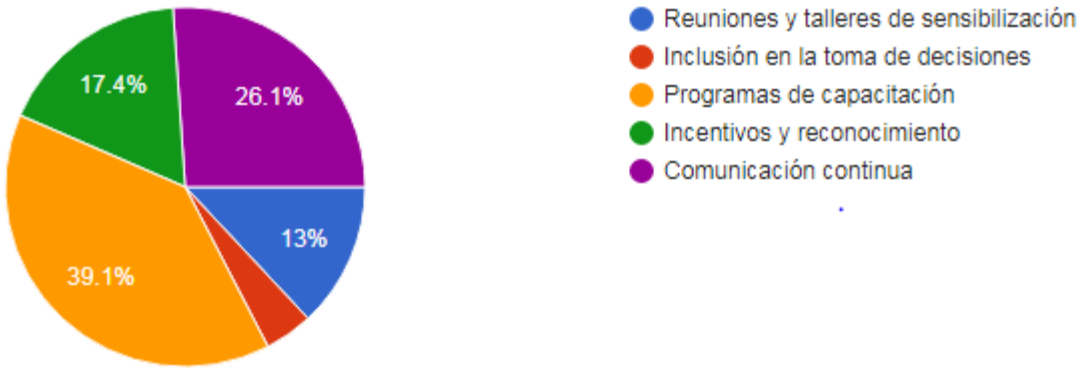
Fuente: Elaboración propia

6. ¿Cómo se asegura la participación de los empleados, directivos y otros *stakeholders* en el desarrollo de actividades socialmente responsables?

Las estrategias más mencionadas fueron los programas de capacitación, la comunicación continua. Los incentivos y reconocimiento así como los talleres de sensibilización, aunque mencionados en menor medida, sugieren un intento de motivar y recompensar el compromiso de los participantes y apuntan a un esfuerzo por generar conciencia y cultivar

un cambio cultural en la organización, fomentando que todos los *stakeholders,* no sólo participen, sino que también adopten una actitud más proactiva y comprometida con las prácticas responsables (*Ver Figura 5-6:* Distribución de respuestas sobre aseguramiento de los *stakeholders* en el desarrollo de actividades socialmente responsables de la organización).

Figura 5-6: Distribución de respuestas sobre aseguramiento de los stakeholders en el desarrollo de actividades socialmente responsables de la organización.



Fuente: Elaboración propia

7. ¿Qué iniciativas o actividades específicas de RSE ha implementado la organización?

Entre las actividades destacadas se encuentran las actividades de promoción de la ética en el deporte y los programas educativos. Estas iniciativas reflejan un compromiso con el desarrollo comunitario y la formación integral de los beneficiarios; sin embargo, la falta de innovación y diversidad en las actividades limita su impacto, por tanto, se hace necesario diseñar programas integrales que combinen componentes educativos, éticos y deportivos, podría maximizar el impacto de la RSE, en la comunidad (*Ver Figura 5-7:* Distribución de respuestas sobre las actividades de RSE implementadas en la organización).

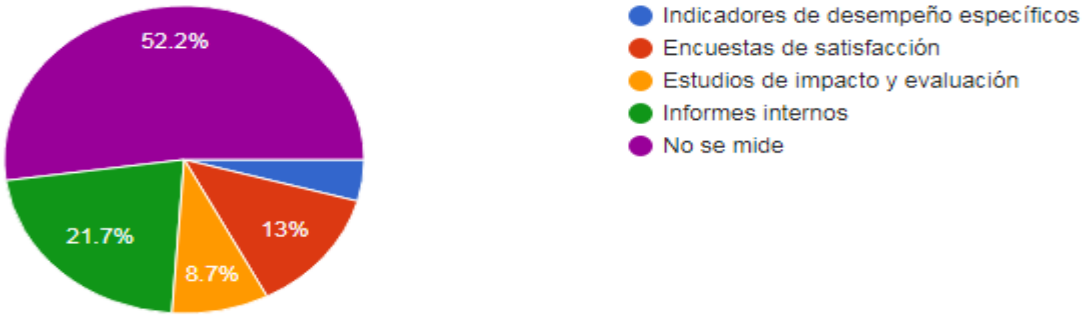
Figura 5-7: Distribución de respuestas sobre las actividades de RSE implementadas en la organización

Fuente: Elaboración propia

8. ¿Cómo mide la organización el impacto de sus iniciativas de RSE?

Algunas organizaciones utilizan indicadores específicos y encuestas de satisfacción, pero una parte significativa no mide el impacto. La ausencia de métricas claras dificulta evaluar la efectividad de las actividades y justificar su continuidad o mejora, por tal motivo, se hace imperativo, desarrollar indicadores de desempeño claros y herramientas de medición accesibles para evaluar tanto el impacto social como deportivo (*Ver Figura 5-8:* Distribución de respuestas sobre la medición del impacto de la RSE, en las organizaciones).

Figura 5-8:Distribución de respuestas sobre la medición del impacto de la RSE en las organizaciones.

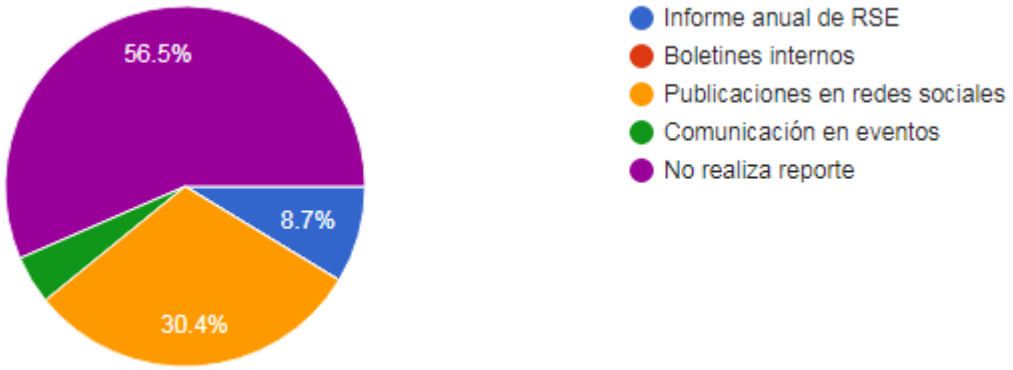


Fuente: Elaboración propia

9. ¿La organización realiza alguna forma de reporte o comunicación sobre sus prácticas de RSE?

La mayoría de las ligas deportivas no realiza reportes, pero se evidencia que de las formas más comunes de comunicación son publicaciones en redes sociales, siendo estas plataformas útiles para visibilizar actividades, y a su vez los informes formales refuerzan la transparencia y credibilidad de la organización (*Ver Figura 5-9:* Distribución de respuestas sobre los reportes de prácticas de RSE, elaborados por la organización.)

Figura 5-9:Distribución de respuestas sobre los reportes de prácticas de RSE elaborados por la organización.

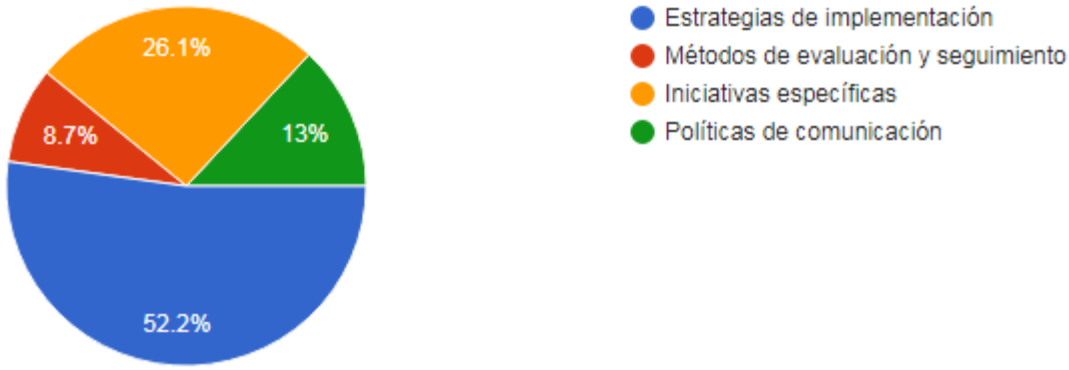


Fuente: Elaboración propia

10. ¿Qué aspectos del modelo de RSE de otras organizaciones consideras que podrían ser aplicables o adaptables a tu organización?

La mayoría de los encuestados destacó la importancia de contar con estrategias de implementación claras, demostrando que la planificación y organización son esenciales para lograr un impacto efectivo en cada Liga. También se valoran iniciativas específicas, lo cual refleja un interés en adoptar acciones concretas y adaptarlas a las necesidades de cada organización (*Ver Figura 5-10:* Distribución de respuestas sobre los aspectos de modelos de RSE que pueden ser aplicados a la organización).

Figura 5-10: Distribución de respuestas sobre los aspectos de modelos de RSE que pueden ser aplicados a la organización

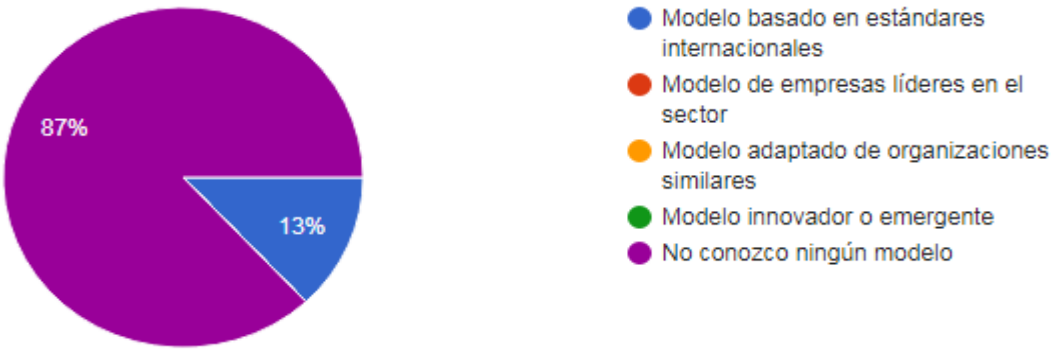


Fuente: Elaboración propia

11. ¿Hay algún modelo de RSE externo que hayas encontrado particularmente efectivo y que creas que podría ser útil para tu organización?

La mayoría de los encuestados manifestó desconocer modelos externos efectivos. Lo cual indica la necesidad de mayor capacitación y acceso a información sobre estándares internacionales de RSE, como la ISO 26000. Por tanto, capacitar a las organizaciones en modelos internacionales como la ISO 26000 o GRI, podría enriquecer sus estrategias y aumentar su efectividad (*Ver Figura 5-11:* Distribución de respuestas sobre los modelos útiles para la organización).

Figura 5-11: Distribución de respuestas sobre los modelos útiles para la organización



Fuente: Elaboración propia

El objetivo principal de esta encuesta fue obtener una visión integral para orientar el diseño del sistema de gestión de RSE en la LCA. La participación de las 23 ligas encuestadas fue destacado, ya que se alcanzó una saturación adecuada para identificar tendencias y áreas prioritarias que deben abordarse para definir el diseño más apropiado. Según los datos recolectados, se observa que, aunque las ligas están comprometidas con la responsabilidad social, aún existen áreas que requieren más atención, como la formalización de sus modelos de gestión y la medición del impacto de sus acciones.

Es notable que la mayoría de las ligas no cuentan con un modelo formal de RSE, lo que sugiere que las acciones se desarrollan de manera reactiva y aislada, sin alinearse claramente con los objetivos estratégicos de la organización, lo que finalmente influye en la capacidad de evaluar el impacto de las iniciativas y limita la sostenibilidad de las mismas. Aunque las ligas realizan actividades comunitarias y programas de voluntariado, muchas de estas iniciativas carecen de la estructura necesaria para maximizar su efectividad.

Encuesta 2: Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la Liga Caldense de Atletismo

Con el objetivo de orientar el diseño del sistema de gestión de RSE en la LCA se aplicaron encuestas semiestructuradas a 36 personas, representando diversos roles dentro y alrededor de la organización. Estas encuestas permitieron captar un panorama general de las percepciones, prioridades y expectativas de los *stakeholders* frente a la implementación de prácticas de RSE.

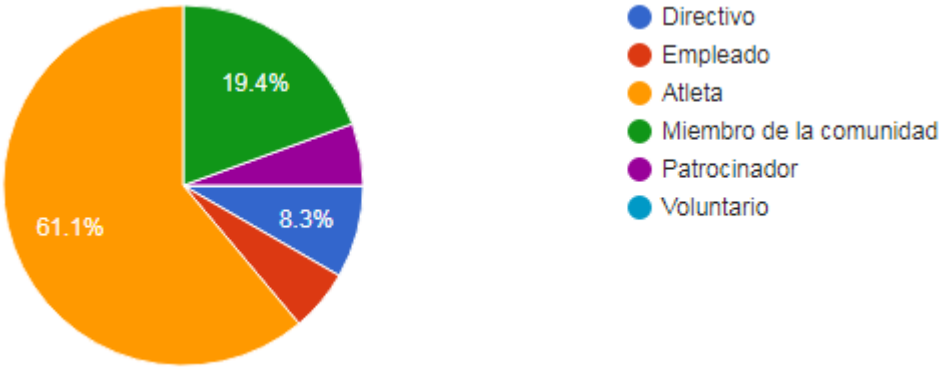
A continuación, se presenta un análisis detallado de las respuestas obtenidas, con énfasis en las tendencias más destacadas y su relevancia para la planificación y desarrollo del sistema de gestión propuesto.

1. **¿Cuál es tu rol o relación con la Liga Caldense de Atletismo?**

La mayoría de los encuestados son atletas (61,1 %), lo que indica que las respuestas provienen principalmente de los principales beneficiarios de la liga. También participaron otros miembros de la comunidad (19,4 %) y directivos (8,3 %) (*Ver Figura 5-12:* Distribución de respuestas sobre el rol en LCA). Lo anterior, asegura la representación de diferentes

grupos dentro de la organización, lo cual es fundamental para diseñar un sistema de gestión de la RSE, inclusivo y relevante.

Figura 5-12:Distribución de respuestas sobre el rol en LCA



Fuente: Elaboración propia

2. **¿Cómo describirías tu percepción general sobre las prácticas actuales de la Liga en términos de Responsabilidad Social Empresarial?**

Las prácticas de RSE de la LCA son percibidas positivamente, con un 61,1 %, de los encuestados considerando las acciones actuales como muy positivas y un 33,3 %, como positivas. La valoración indica una base favorable para implementar mejoras y reforzar las acciones existentes, aprovechando la buena imagen inicial (*Ver Figura 5-13:* Distribución de respuestas sobre la percepción general de las prácticas de RSE en la LCA).

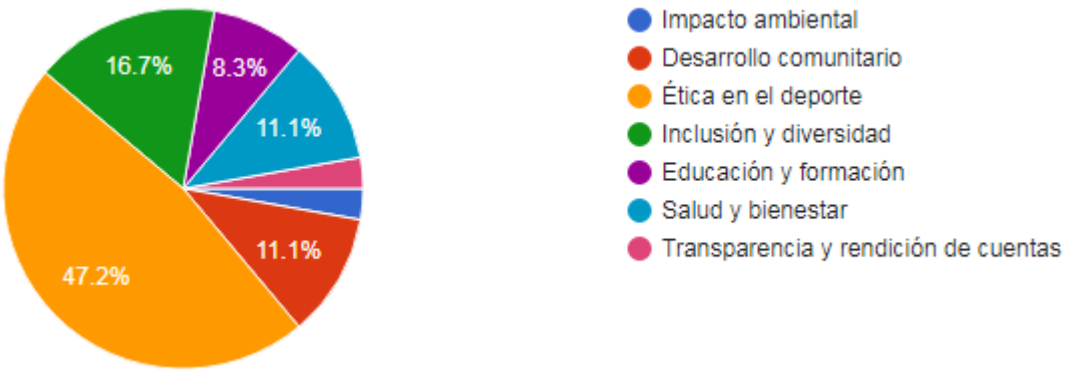
Figura 5-13: Distribución de respuestas sobre la percepción general de las prácticas de RSE en la LCA

Fuente: Elaboración propia

3. **¿Qué áreas específicas crees que deberían ser prioritarias para mejorar la RSE en la Liga Caldense de Atletismo?**

Los encuestados destacan la ética en el deporte 47,2 %, como la principal área de mejora, seguida de la inclusión y diversidad 16,7 %, y la salud y bienestar 11,1 %. Estas áreas indican que los encuestados esperan que la LCA trabaje, principalmente, en la integridad deportiva, la inclusión social y el bienestar de los atletas y empleados (*Ver Figura 5-14:* Distribución de respuestas sobre áreas que deberían ser prioritarias para mejorar la RSE en la LCA).

Figura 5-14: Distribución de respuestas sobre áreas que deberían ser prioritarias para mejorar la RSE en la LCA



Fuente: Elaboración propia

4. **¿Cuáles consideras que son los principales beneficios o impactos positivos que la RSE podría tener para la Liga Caldense y sus stakeholders o grupos de interés?**

Los beneficios más valorados incluyen el fortalecimiento de la relación con la comunidad 41,7 %, la mejora de la imagen y reputación de la liga 16,7 %, y el aumento del compromiso y satisfacción de empleados y atletas 13,9 %. Para la organización estos beneficios resaltan el impacto social y reputaciones que puede generar un sistema de gestión de la RSE bien implementado (*Ver Figura 5-15:* Distribución de respuestas sobre los principales beneficios de la RSE en la LCA para sus *stakeholders*).

Figura 5-15: Distribución de respuestas sobre los principales beneficios de la RSE en la LCA para sus stakeholders

Fuente: Elaboración propia

5. **¿Qué tipo de iniciativas o acciones de RSE te gustaría ver implementadas en la Liga Caldense de Atletismo?**

Las iniciativas más solicitadas son los eventos para sensibilizar sobre la ética en el deporte 36,1 %, los programas educativos para jóvenes 25 %, y los proyectos de salud y bienestar 11,1%. Este tipo de iniciativas destacan la importancia de la ética, la educación y la salud como ejes clave para el sistema de gestión de la RSE (*Ver Figura 5-16:* Distribución de respuestas sobre las iniciativas de RSE que se desearían ver implementadas en la LCA).

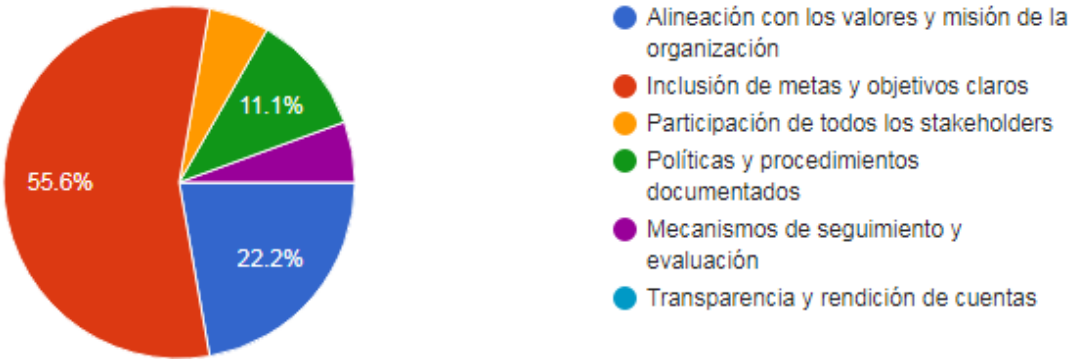
Figura 5-16:Distribución de respuestas sobre las iniciativas de RSE que se desearían ver implementadas en la LCA.

Fuente: Elaboración propia

6. **¿Qué criterios consideras esenciales para un sistema de gestión de RSE en una organización deportiva sin ánimo de lucro?**

La inclusión de metas y objetivos claros, con 55,6 %, es considerada la prioridad principal, seguida de la alineación con los valores y misión de la organización con 22,2 %, siendo estos elementos fundamentales para garantizar la formalidad, transparencia y evaluación continua del sistema (*Ver Figura 5-17:* Distribución de respuestas sobre los criterios que se consideran esenciales para un sistema de gestión de RSE en una OSAL).

Figura 5-17: Distribución de respuestas sobre los criterios que se consideran esenciales para un sistema de gestión de RSE en una OSAL



Fuente: Elaboración propia

7. **¿Qué elementos o componentes específicos debería incluir el estándar de RSE para que sea efectivo en la Liga Caldense de Atletismo?**

Los encuestados enfatizan la necesidad de estrategias para promover la ética en el deporte con una participación de 58,3 %, lo que refleja que la ética debe ser el centro del sistema de RSE. Otros componentes relevantes incluyen planes de inclusión y diversidad con 13,9 %, y los indicadores de desempeño con 13,9 %. Los componentes evaluados aseguran que el estándar sea ético y alineado con las expectativas de los *stakeholders* (*Ver Figura 5-18:* Distribución de respuestas sobre los elementos que debería incluir el estándar de RSE para la LCA).

Figura 5-18: Distribución de respuestas sobre los elementos que debería incluir el estándar de RSE para la LCA.

Fuente: Elaboración propia

8. **¿Qué tipo de formación o recursos consideras necesarios para la implementación exitosa del sistema de RSE en la Liga Caldense de Atletismo?**

La capacitación en RSE para directivos y empleados obtuvo un porcentaje de 72,2 %. La anterior, es vista como el recurso más necesario para implementar con éxito el sistema de gestión de RSE. También se menciona la importancia del apoyo de expertos externos con un 11,1 %, y los materiales de comunicación con 8,3 %. Se resalta la importancia de educar a las personas dentro de la organización, y contar con asesoramiento técnico especializado (*Ver Figura 5-19:* Distribución de respuestas sobre los recursos necesarios para la implementación exitosa del sistema de RSE en la LCA).

Figura 5-19: Distribución de respuestas sobre los recursos necesarios para la implementación exitosa del sistema de RSE en la LCA.

Fuente: Elaboración propia

Considerando que el objetivo principal de la encuesta es obtener un panorama general para orientar el diseño del sistema de gestión de RSE, en la LCA, la muestra de 36 personas encuestadas ha logrado una saturación suficiente para identificar tendencias y prioridades fundamentales.

La diversidad de roles representados, aunque con algunas diferencias en proporción, permitió recoger perspectivas valiosas de los principales grupos de interés, como atletas, miembros de la comunidad, directivos y patrocinadores. Además, los resultados reflejan un consenso significativo en áreas prioritarias, como la ética en el deporte, la inclusión y la sostenibilidad, lo que refuerza la validez de los hallazgos.

Si bien sería ideal ampliar la representación en algunos subgrupos, la muestra actual cumple con el propósito de esta fase de la investigación: sentar una base sólida para diseñar un sistema de gestión de RSE, alineado con las expectativas y necesidades de los *stakeholders* más relevantes.

5.2 Estructura del Sistema de Gestión de RSE en la Liga Caldense

Los hallazgos obtenidos a partir de las encuestas aplicadas en el marco de esta investigación permiten establecer un vínculo directo con los componentes de la norma ISO 26000, reflejando la percepción y el grado de adopción de los principios de responsabilidad social en la LCA. Esta norma internacional proporciona una estructura integral de gestión de la RSE, abordando dimensiones esenciales como la gobernanza organizacional, los derechos humanos, las prácticas laborales, el medio ambiente, las prácticas justas de operación, la relación con los consumidores y el desarrollo de la comunidad.

En este sentido, los resultados obtenidos en las encuestas fueron analizados y estructurados en función de estos componentes, lo que permitió sentar las bases para la consolidación de un sistema de gestión de la RSE adaptado a las necesidades y al contexto actual de la LCA. A partir de esta estructura se promueve una estrategia sostenible y pertinente dentro del ecosistema deportivo, asegurando que la organización fortalezca su impacto social y su compromiso con la comunidad.

Es importante señalar que las recomendaciones y estrategias derivadas del análisis empírico se articulan en función de los componentes de la ISO 26000. De este modo, la estructura del sistema de gestión de la RSE para la LCA se fundamenta en las percepciones y necesidades identificadas en las encuestas, alineado con un marco de referencia internacionalmente reconocido. Es decir, garantiza que la implementación de este sistema en la organización sea coherente, medible y sostenible en el tiempo, facilitando su integración en la cultura organizacional y en sus relaciones con los distintos grupos de interés.

5.2.1 Gobernanza organizacional

Marco estratégico

El marco estratégico define el propósito, los objetivos y las líneas de acción para el diseño del sistema de gestión de la RSE en la LCA, siendo este el punto de partida para asegurar que las acciones de RSE estén alineadas con la organización.

Misión: Promover el desarrollo integral de los atletas y la comunidad a través de prácticas deportivas sostenibles, compromiso con prácticas inclusivas, la ética deportiva y la salud integral, contribuyendo así al bienestar y desarrollo local.

Visión: Ser una organización deportiva líder en la región, reconocida por su compromiso con la ética deportiva, la inclusión social y la sostenibilidad, como principios fundamentales. Promovemos el fomento de la salud y el bienestar a través del deporte, trabajando para construir una comunidad más activa, equitativa y responsable.

Objetivos estratégicos del Sistema de Gestión de la RSE en la LCA

- Promover la salud física y mental a través del atletismo
- Incrementar la participación de niños y jóvenes en el deporte
- Desarrollar programas educativos alusivos a la ética y los valores deportivos
- Establecer programas de entrenamiento adaptado para atletas en condición de discapacidad en el departamento de Caldas
- Implementar políticas de sostenibilidad ambiental
- Fortalecer el vínculo con las comunidades más vulnerables
- Desarrollar iniciativas de voluntariado deportivo que promuevan actividades recreativas
- Mejorar las condiciones laborales de los entrenadores y voluntarios
- Fortalecer la rendición de cuentas y la transparencia

5.2.2 Derechos humanos

- Impulsar el derecho a la salud a través del fomento hábitos de vida saludable a través del deporte, la actividad física y la educación nutricional
- Implementar políticas de no discriminación y de igualdad de oportunidades dentro de la organización
- Promover la igualdad de acceso a programas deportivos para todas las personas, independientemente de su género, condición social o capacidad
- Garantizar la accesibilidad a eventos y actividades para personas en condición de discapacidad

- Velar que todos los eventos y actividades deportivas cumplan con estándares de seguridad requeridos para proteger a los participantes, el personal y los espectadores
- Establecer un código de conducta para prevenir el acoso y la violencia en el entorno deportivo
- Diseñar programas deportivos que respeten los derechos de los niños, garantizando un entorno seguro, libre de explotación o abusos
- Realizar campañas de sensibilización para educar a los stakeholders sobre la importancia de los derechos humanos en el ámbito deportivo.

5.2.3 Prácticas laborales

- Diseñar programas de formación periódica en responsabilidad social empresarial para directivos, entrenadores y voluntarios
- Organizar sesiones educativas sobre prácticas sostenibles, ética profesional y valores organizacionales para todos los integrantes de la Liga
- Implementar capacitaciones enfocadas en la promoción de la salud mental en el entorno deportivo
- Establecer protocolos claros para garantizar ambientes de trabajo seguros, tanto en instalaciones deportivas como administrativas
- Implementar estrategias de sensibilización para fomentar el respeto y la valoración de la diversidad en todos los niveles de la organización
- Asegurar que las compensaciones económicas sean justas
- Crear un sistema de incentivos para premiar el esfuerzo y los logros destacados de los colaboradores y voluntarios
- Brindar formación en habilidades técnicas y sociales necesarias para las actividades voluntarias
- Implementar medidas para asegurar que los voluntarios trabajen en condiciones seguras y reciban el apoyo necesario para su labor
- Efectuar políticas claras para la resolución efectiva de conflictos laborales, priorizando el diálogo y la conciliación

5.2.4 Medio ambiente

- Sensibilización ambiental en eventos deportivos.
- Estrategias para reducir la huella ambiental de las actividades deportivas
- Programas de reciclaje y sostenibilidad ambiental
- Implementar puntos de reciclaje y recolección de residuos durante los eventos.
- Realizar campañas educativas sobre sostenibilidad dirigidas a atletas, entrenadores y asistentes a eventos
- Organizar actividades deportivas en zonas que no impliquen daño ambiental
- Realizar jornadas de limpieza en parques y áreas recreativas donde se practique atletismo
- Eliminar el uso de plásticos de un solo uso en entrenamientos y competencias
- Crear proyectos conjuntos con escuelas y comunidades rurales para fomentar la educación ambiental

5.2.5 Prácticas justas de operación

- Implementación de un código de ética que regule las interacciones entre la LCA y sus *stakeholders*
- Establecimiento de políticas anticorrupción
- Mecanismos para prevenir, detectar y reportar prácticas indebidas en la administración de recursos
- Garantizar igualdad de oportunidades para todos los atletas
- Evitar el uso de prácticas de publicidad engañosa, ofensiva o discriminatoria
- Garantizar que todas las actividades de la LCA cumplan con la normativa legal vigente
- Sensibilizar a los miembros de la organización sobre sus obligaciones legales y éticas

5.2.6 Asuntos de consumidores

- Establecimiento de mecanismos de consulta y retroalimentación con los beneficiarios

- Mapeo de *stakeholders*: Atletas, clubes afiliados, entrenadores, personal administrativo, familiares, Federación Colombiana de Atletismo, patrocinadores, medios de comunicación, voluntarios, entre otros.
- Garantizar una comunicación clara y veraz sobre los servicios, competencias, requisitos de participación y beneficios ofrecidos por la LCA
- Implementación de programas de prevención de lesiones deportivas y acceso a servicios médicos básicos en eventos deportivos
- Asegurar que todas las actividades y servicios sean accesibles para personas de todas las edades, géneros, capacidades y condiciones socioeconómicas
- Ofrecer becas deportivas o programas de apoyo deportivos
- Implementar mecanismos accesibles para que los *stakeholders* presenten quejas, sugerencias o consultas sobre los servicios ofrecidos por la LCA
- Creación de encuestas de satisfacción para los *stakeholders*
- Campañas de sensibilización antidopaje
- Evaluación periódica de los eventos y servicios para identificar oportunidades de mejora

5.2.7 Participación activa y desarrollo de la comunidad

- Actividades de integración social a través del deporte
- Proyectos de desarrollo deportivo en zonas rurales y zonas vulnerables
- Capacitaciones sobre nutrición y desarrollo personal
- Difusión de eventos y resultados deportivos mediante redes sociales
- Inclusión de personas en condición de discapacidad
- Establecimiento de un programa de voluntariado donde la comunidad pueda participar en la organización de eventos deportivos
- Establecer alianzas con escuelas y universidades para promover el atletismo
- Supervisar la implementación de las iniciativas
- Revisar periódicamente los planes de acción
- Proponer nuevas iniciativas basadas en las necesidades emergentes
- Realización de actividades deportivas para promover la cohesión social
- Programas de formación en liderazgo para jóvenes

Medición y Comunicación

La medición de los impactos y la comunicación de los resultados son esenciales para evaluar el éxito del sistema de Gestión de la RSE en la LCA, y garantizar la transparencia y la rendición de cuentas.

Establecer KPI Claros: Definir indicadores clave de rendimiento (KPI) que permitan medir el progreso de las iniciativas de RSE. Los KPI deben ser tanto cualitativos como cuantitativos.

Medición de Impactos (KPI)

- Número de jóvenes y atletas en programas de inclusión
- Porcentaje de residuos reciclados en eventos
- Niveles de satisfacción de stakeholders
- Número de alianzas estratégicas con otras organizaciones
- Incremento anual en el número de participantes en actividades deportivas
- Porcentaje de jóvenes que permanecen en los programas de la liga durante más
- de un año
- Número de actividades de voluntariado realizadas
- Eficiencia en la ejecución del presupuesto
- Diversificación de fuentes de ingreso
- Porcentaje de cumplimiento de objetivos estratégicos anuales
- Cantidad de entrenadores certificados por programas de formación continúa
- Número de menciones positivas en medios de comunicación
- Porcentaje de respuestas positivas en encuestas de stakeholders
- Cantidad de programas educativos enfocados en hábitos saludables
- Publicación de Informes
- Informe anual detallado con gráficas y testimonios
- Informes de impacto social y comunitario
- Comunicación Proactiva
- Publicaciones en redes sociales destacando logros e impactos de los programas de RSE
- Implementar campañas interactivas con encuestas

- Generar un boletín digital mensual para resaltar logros y anunciar próximos eventos
- Organizar ruedas de prensa para presentar nuevos proyectos y los resultados
- destacados
- Publicar comunicados de prensa en medios locales y regionales para difundir los
- impactos clave de la organización

La implementación de un sistema de gestión de RSE en la LCA, basado en los principios de la ISO 26000, y en los resultados de las encuestas realizadas, constituye una estrategia clave para alinear las actividades deportivas con los valores de sostenibilidad, inclusión y desarrollo social.

Las encuestas realizadas permitieron identificar las percepciones, expectativas y necesidades de los *stakeholders*, proporcionando una base sólida para diseñar un sistema que refleje no solo los principios internacionales de la norma, sino también las prioridades específicas de los grupos de interés de la LCA.

El diseño estructurado del sistema de RSE que incluye un marco estratégico sólido, la participación activa de los *stakeholders*, la planificación e implementación efectiva, la gestión eficiente de recursos y la medición y comunicación transparente, asegura que las actividades se lleven a cabo de manera ética, inclusiva y sostenible. Este modelo responde directamente a los hallazgos de las encuestas, que destacaron la importancia de fortalecer el compromiso con los atletas, promover programas de inclusión social y garantizar prácticas responsables en la gestión de recursos.

La aplicación de estos principios fomenta la transparencia, la rendición de cuentas y el respeto por los derechos humanos, aspectos esenciales para fortalecer la legitimidad de la Liga y su capacidad para generar impacto positivo en el ámbito deportivo y social.

En cuanto a la incorporación de herramientas como el mapeo de *stakeholders* y la creación de un comité participativo de RSE, asegura que las decisiones tomadas respondan a las expectativas expresadas en las encuestas, fortaleciendo el compromiso y la confianza hacia la organización. Por otra parte, la gestión estratégica de alianzas y recursos, combinada con la capacitación del personal, asegura la sostenibilidad del sistema en el tiempo, permitiendo la mejora continua y adaptabilidad ante los desafíos futuros.

En este sentido, el enfoque de la ISO 26000, combinado con los resultados de las encuestas, proporciona una guía integral y flexible, suficientemente robusta para atender las particularidades de una organización sin ánimo de lucro como la LCA. Esta integración ha permitido el diseño de un sistema de RSE, que no solo responde a los desafíos globales, sino también a las necesidades locales y específicas de los *stakeholders*, garantizando así la pertinencia y efectividad de la organización.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

La RSE es un componente fundamental e inherente a toda organización, independientemente de su tamaño o naturaleza. En el caso de las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, como la LCA, integrar principios de RSE refleja un compromiso ético con la comunidad, empleados, deportistas, y también es fundamental para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la organización. La implementación de la RSE no debe verse como una opción, sino como una responsabilidad que forma parte de la identidad y las operaciones diarias de cualquier organización, contribuyendo a un impacto positivo en la sociedad y en su entorno.

Como se evidencia en la literatura revisada en este estudio, la RSE adquiere un papel fundamental en el ámbito de las ligas y clubes deportivos debido a diversas características inherentes al sector y al tipo de servicios que prestan. La naturaleza misma de estas organizaciones y su estrecha vinculación con la comunidad las convierten en espacios estratégicos para la implementación de iniciativas responsables, con un impacto significativo tanto a nivel interno como en el entorno en el que operan.

La investigación culmina con el diseño de un sistema de gestión de la RSE adaptado a las características y necesidades de la LCA, el cual establece directrices para la gobernanza, articulado en la misión, visión y valores en torno a la inclusión, la sostenibilidad y el bienestar comunitario.

La adopción de modelos como el de *stakeholders,* y la Pirámide de Carroll, ofrece un marco sólido y comprensivo para alinear los intereses y objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de la comunidad, la integración de estos modelos en la gestión de una organización permite el cumplimiento de sus responsabilidades básicas, y la creación de valor compartido.

El análisis de los modelos de gestión de la RSE en organizaciones deportivas similares destacó la importancia de adaptar las estrategias de RSE al contexto local, promoviendo la inclusión, la sostenibilidad y la colaboración con *stakeholders* para maximizar el impacto social y fortalecer la sostenibilidad organizacional, principios que resultan directamente aplicables a la LCA.

La identificación y el involucramiento de los *stakeholders* deben considerarse para cumplir con los requisitos operativos, y como socios estratégicos que pueden generar oportunidades de crecimiento, mayor conocimiento y colaboración para el mejoramiento continuo de la organización, así que, resulta indispensable establecer relaciones positivas con estos grupos para mejorar tanto el impacto social como la gestión interna.

El uso de encuestas semiestructuradas permitió contar con información y datos relevantes y útiles, facilitando el análisis integral de las expectativas y percepciones de los diferentes grupos de interés, así como de las organizaciones similares, permitiendo validar la pertinencia de la gestión de la RSE en estos organismos deportivos, para así definir un sistema de gestión socialmente responsable, alineado con la norma ISO 26000, y proponer estrategias adaptadas a las realidades locales y deportivas.

De modo que, las respuestas obtenidas en estas encuestas indican una base sólida y clara para estructurar el sistema de gestión de RSE en la LCA, y teniendo en cuenta que hay un fuerte respaldo para las áreas mencionadas, y las expectativas de los *stakeholders* están claramente identificadas, se determinó la viabilidad y relevancia para diseñar un sistema de gestión de RSE que aborde estas prioridades.

La integración de la RSE basada en la ISO 26000 y en las encuestas realizadas en la LCA, representa una oportunidad para fortalecer su impacto social, ambiental y deportivo, al responder directamente a las inquietudes de los *stakeholders*, este sistema refuerza el

compromiso social de la LCA, y la posiciona como un referente regional en la gestión ética y responsable en el ámbito deportivo. En consecuencia, responde a los desafíos actuales, cimentando las bases para un desarrollo sostenible y una gestión responsable en el futuro.

Las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro tienen una oportunidad única para destacar en temas como la sostenibilidad ambiental y la inclusión social, así como promover prácticas responsables.

La ausencia de modelos formales de RSE en las ligas deportivas colombianas no solo limita su capacidad para generar beneficios sociales, sino que también restringe su potencial de crecimiento económico.

La presente investigación tuvo como objetivo principal diseñar un sistema de gestión de RSE para la LCA. A lo largo del análisis, se evidenció la evolución del concepto de RSE y su aplicabilidad a las OSAL, identificando elementos claves para la integración de la responsabilidad social en la gestión organizacional de la LCA.

Como resultado, se estructuró un modelo de gestión de RSE alineado con los principios y materias fundamentales de la ISO 26000, lo que permite a la LCA consolidar sus prácticas de gobernanza, respeto a los derechos humanos, buenas prácticas laborales, protección del medio ambiente, prácticas justas de operación, responsabilidad con los consumidores y desarrollo de la comunidad.

En este sentido, se puede afirmar que la LCA cuenta con una orientación clara sobre cómo poner en práctica la responsabilidad social, basada en sistemas, políticas, estructuras y redes existentes dentro de su gestión.

Es importante reiterar que cualquier organización que busque implementar la RSE debe comparar su estructura actual con los principios y materias fundamentales establecidas en la ISO 26000, garantizando así que la responsabilidad social esté plenamente integrada en su modelo de gestión. Con esta investigación se ha dado un paso significativo en esa dirección, proporcionando a la LCA un marco sólido para consolidar su compromiso con la sostenibilidad y la gestión responsable en el ámbito deportivo.

6.2 Recomendaciones

Es fundamental que las ligas deportivas colombianas adopten modelos formales de RSE que estén alineados con los principios éticos, sociales y ambientales. Para garantizar la correcta implementación de la gestión de esta, es necesario proporcionar formación y sensibilización a los diferentes miembros sobre la importancia de estas prácticas.

Se recomienda ampliar la muestra en los subgrupos menos representados (voluntarios, empleados, patrocinadores) para garantizar una visión más completa y detallada, así como realizar validaciones cualitativas adicionales (como entrevistas o grupos focales) para confirmar si se han cubierto todas las perspectivas y necesidades relevantes.

Es importante identificar y establecer una comunicación constante con los *stakeholders* ya que esto ofrece oportunidades de mejora y fomenta un ambiente de colaboración.

Para evaluar de manera más precisa el impacto de las prácticas de RSE se recomienda que las ligas deportivas adopten indicadores de desempeño específicos que midan tanto los resultados sociales como económicos.

La implementación de herramientas tecnológicas como plataformas de gestión de RSE, software de monitoreo de impactos sociales y ambientales, y sistemas de reporte transparente puede mejorar la eficiencia en la implementación y seguimiento de las iniciativas de RSE.

Se recomienda tener un plan estratégico de RSE, con metas claras a corto, medio y largo plazo. Dado que la implementación de la RSE en las ligas deportivas colombianas puede tener efectos progresivos y transformadores a largo plazo, se recomienda incorporar un análisis longitudinal en futuros estudios sobre este tema.

A.

de los diversos stakeholders o grupos de interés de la Liga Caldense de Atletismo en relación con la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Las preguntas han sido formuladas con el objetivo de identificar las necesidades y prioridades de cada grupo, desde directivos y empleados hasta atletas y miembros de la comunidad.

1. **¿Cuál es tu rol o relación con la Liga Caldense de Atletismo?**

   Directivo
   Empleado
   Atleta
   Miembro de la comunidad
   Patrocinador
   Voluntario
   Otros: _____

2. **¿Cómo describirías tu percepción general sobre las prácticas actuales de la Liga en términos de Responsabilidad Social Empresarial?** *

   Muy positiva Positiva
   Neutra
   Negativa
   Muy negativa
   No tengo suficiente información para opinar

3. **¿Qué áreas específicas crees que deberían ser prioritarias para mejorar la RSE en la Liga Caldense?** *

   Impacto ambiental
   Desarrollo comunitario
   Ética en el deporte
   Inclusión y diversidad Educación y formación
   Salud y bienestar
   Transparencia y rendición de cuentas
   Otros: _____

4. **¿Cuáles consideras que son los principales beneficios o impactos positivos que la RSE podría tener para la Liga Caldense y sus stakeholders o grupos de interés?**

   Mejora de la imagen y reputación de la organización

   Fortalecimiento de la relación con la comunidad

   Aumento del compromiso y satisfacción de empleados y atletas

   Atracción de nuevos patrocinadores y socios

   Contribución al bienestar y desarrollo local

   Cumplimiento con normativas y estándares éticos Otros:

5. **¿Qué tipo de iniciativas o acciones de RSE te gustaría ver implementadas en la Liga Caldense?**

   Proyectos de reciclaje y sostenibilidad ambiental

   Programas de apoyo a la educación y formación de jóvenes

   Actividades de voluntariado en la comunidad local

   Iniciativas para promover la inclusión y la diversidad

   Eventos para sensibilizar sobre la ética en el deporte

   Proyectos de salud y bienestar para empleados y atletas

   Otros:

6. **¿Qué criterios consideras esenciales para un sistema de gestión de RSE en una organización deportiva sin ánimo de lucro?**

   Alineación con los valores y misión de la organización Inclusión de metas y objetivos claros

   Participación de todos los stakeholders Políticas y procedimientos documentados Mecanismos de seguimiento y evaluación Transparencia y rendición de cuentas

   Otros:

7. **¿Qué elementos o componentes específicos debería incluir el estándar de RSE para que sea efectivo en la Liga Caldense?** *

   Políticas de sostenibilidad ambiental

   Programas de desarrollo comunitario

   Estrategias para promover la ética en el deporte Planes de inclusión y diversidad

   Indicadores y métricas de desempeño Procedimientos para la comunicación y reporte Otros:

8. **¿Qué tipo de formación o recursos consideras necesarios para la implementación exitosa del sistema de RSE en la Liga Caldense? (Puedes seleccionar varias)** *

Capacitación en RSE para directivos y empleados Recursos para el desarrollo de políticas y procedimientos Herramientas para medición y reporte

Apoyo y asesoramiento de expertos externos

Materiales de comunicación y sensibilización Otros:

Modelo de gestión de la RSE en organizaciones deportivas sin ánimo de lucro en Colombia.

Este formulario hace parte de una investigación enfocada en analizar la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en organizaciones deportivas sin ánimo de lucro en Colombia. El objetivo es entender cómo estas organizaciones implementan prácticas de RSE para promover el bienestar de sus comunidades, el desarrollo sostenible y la ética en el deporte. Sus respuestas ayudarán a identificar desafíos, oportunidades y mejores prácticas que permitan fortalecer la contribución social y ambiental de estas organizaciones.

Agradecemos su participación y colaboración en esta investigación.

1. **¿Su organización tiene un modelo formal de gestión de Responsabilidad Social Empresarial?** *

   SI
   NO

2. **¿Qué actividades relacionadas con RSE desarrolla su organización?** *

   Políticas internas Programa
   de voluntariado Iniciativas
   ambientales Proyectos
   comunitarios
   Otros: _____

3. **¿Qué pasos siguió la organización para desarrollar actividades socialmente responsables?** *

   Consulta con stakeholders
   Investigación y análisis de necesidades
   Desarrollo de políticas y procedimientos
   Implementación de iniciativas
   Evaluación y ajuste
   Otros: _____

4. **¿Qué recursos se asignaron para desarrollar actividades socialmente responsables?**

   Recursos humanos
   Presupuesto específico para RSE
   Tecnología y herramientas
   Capacitación y desarrollo
   Apoyo externo

5. **¿Qué políticas o procedimientos específicos se han establecido como parte del desarrollo de actividades socialmente responsables?**

- Código de conducta
- Políticas de sostenibilidad
- Procedimientos para la gestión de impacto social
- Estrategias de comunicación y reporte
- Otros: _____

6. **¿Cómo se asegura la participación de los empleados, directivos y otros stakeholders en el desarrollo de actividades socialmente responsables?**

- Reuniones y talleres de sensibilización
- Inclusión en la toma de decisiones
- Programas de capacitación
- Incentivos y reconocimiento
- Comunicación continua
- Otros: _____

7. **¿Qué iniciativas o actividades específicas de RSE ha implementado la organización?**

- Proyectos ambientales (reciclaje, ahorro energético)
- Programas de apoyo comunitario (donaciones, voluntariado)
- Políticas de igualdad y diversidad
- Programas de educación y formación
- Actividades de promoción de la ética en el deporte

8. **¿Cómo mide la organización el impacto de sus iniciativas de RSE?** *

- Indicadores de desempeño específicos
- Encuestas de satisfacción
- Estudios de impacto y evaluación
- Informes internos
- No se mide

9. **¿La organización realiza alguna forma de reporte o comunicación sobre sus prácticas de RSE?** *

- Informe anual de RSE
- Boletines internos
- Publicaciones en redes sociales
- Comunicación en eventos
- No realiza reporte

10. **¿Qué aspectos del modelo de RSE de otras organizaciones consideras que podrían ser aplicables o adaptables a tu organización?** *

- Estrategias de implementación
- Métodos de evaluación y seguimiento
- Iniciativas específicas
- Políticas de comunicación
- Otros: _____

11. **¿Hay algún modelo de RSE externo que hayas encontrado particularmente efectivo y que creas que podría ser útil para tu organización?** *

- Modelo basado en estándares internacionales
- Modelo de empresas líderes en el sector
- Modelo adaptado de organizaciones similares
- Modelo innovador o emergente
- No conozco ningún modelo

Referencias

Abreu, J. (2012). Hipótesis, Método & Diseño de Investigación. Daena: International Journal of Good Conscience. , 187-197.

Almeida Cantoni, A. (2009). Importancia de la responsabilidad social de las organizaciones. *Ciencia y Poder Aéreo*, *4*(1), 15. https://doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.49

Babiak, K., & Wolfe, R. (2006). More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly, 15*(4), 214–224..

Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *Journal of Sport Management, 23*(6), 717–742. https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.717

Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). CSR and Environmental responsibility: Motives and Pressures to Adopt Green Management Practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 18*, 11-24. https://doi.org/10.1002/csr.229

Babbie, E. (2007) *The practice of social research*. 11th Edition, Thompson Wadsworth, Belmont.

Barrio, E., & Enrique, A. M. (2018). Responsabilidad social corporativa: Estudio sobre la identificación y clasificación de los stakeholders. *aDResearch ESIC, 17*(17), 90–109. https://doi.org/17.7263/ADRESIC.017.005

Barnett, M. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of management review*, *32*(3), 794-816.

Behnam, M., Anagnostopoulos, C., Byers, T., & Papadi-mitriou, D. A. (2021). The impact of perceived corporate social responsibility on value in use through customer engagement in non-profit sports clubs: The moderating role of coproduction. *European Sport Management Quarterly, 23*, 1-22. https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1929375

Berle, A., & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property.* Harcourt, Brace & World.

Beotas, E., Blanco, E., Cubeiro, J. C., Dorado, A., Gallardo, L., Lozano, J. Senlle, A. (2006). *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas.* Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.

Bradish, C. & Cronin, J. (2009). Corporate social responsibility in sport. *Journal of Sport Management*, *23*(6), 691-697.

Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly, 8*(2), 179–206. https://doi.org/10.1080/16184740802024484

Brinkerhoff, J. M. (2002). Assessing and improving partnership relationships and outcomes: A proposed framework. *Evaluation and Program Planning, 25*(3), 215–231. https://doi.org/10.1016/S0149-7189(02)00017-4

Brito, E. F., Andino, B. F., Dávalos, P. M., & Fierro, I. A. (2017). Los beneficios de la gestión del conocimiento en las organizaciones deportivas: un análisis crítico. *Revista Espacios, 38*(44), 24. https://revistaespacios.com/a17v38n44/a17v38n44p24.pdf

Bourdieu, P. (1988). *How can one be a sportsman*? In P. Bourdieu (Ed.), Practical reason: On the theory of action (pp. 338-353). Stanford University Press.

Borja, M. E., & Pérez, M. M. (2019). Big data: un análisis documental de su uso y aplicación en el contexto de la era digital. *Rev. Prop. Inmaterial, 28*, 273.

Boston Athletic Association (BAA). (n.d.). *Boston Marathon*. Recuperado de https://www.baa.org

Bowen, Howard (1953). *Social responsibilities of the businessman*, New York: Harper & Brothers.

Canyelles, J.M. (2012). La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas. *Revista de Contabilidad y Dirección, 14*, 129-156.

Castellanos Domínguez, O. F., (2003). Gestión en tecnología: Aproximación conceptual y perspectivas de desarrollo. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, (21)*,197-212. ISSN: 0121-5051. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802113

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review, *4*(4), 497-505.

Carroll, A. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons, 34*, 39-48.

Carroll, Archie. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society. 38*. 268-295.

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews, 12*(1), 85-105.

Cassepp-Borges, V., Balbinotti, M. A. A., Teodoro, M. L. M. (2009). *Tradução e validação de conteúdo: uma proposta para a adaptação de instrumentos*. In Pasquali, L. (Ed.), Instrumentação Psicológica fundamentos e práticas (pp. 506-520). Porto Alegre:ARTMED.

Chauhan, Sushil & Raj, Dr. Lekh & Thakur, Sanjay. (2022). *Role of Corporate Social Responsibility In Sports Development*. 09. 945-951.

Chiavenato, I. (2017), *Planeación estratégica*. Mc Graw Hill.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review, 20*(1), 92-117.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education* (7th ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203720967

Comisión Europea. (2001). *Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comisión Europea.

Connor, J. A., Kadel-Taras, S., & Vinokur-Kaplan, D. (2003). The role of nonprofit management support organizations in sustaining community collaborations. *Nonprofit Management and Leadership, 10*(2), 127–136. https://doi.org/10.1002/nml.10202

Corte Constitucional de Colombia. (2005), *Sentencia T-435/05*. https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2005/t-435-05.htm

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review, 2*(3), 70-76.

Decreto 1085 de 2015*. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo del Deporte.* 26 de mayo de 2015 *D.O.*No. 49523.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). The SAGE handbook of qualitative research (4th ed.). Sage Publications.

Departamento Nacional de Planeación. (2020). Documento Conpes 3988: *Política nacional para el desarrollo del deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre*. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3988.pdf

Dickler, L. (2014). *Strategic sport marketing* (4th ed.). D. Shilbury, H. Westerbeek, S. Quick, D. Funk, & A. Karg (Eds.). Allen & Unwin. https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.09.004

Dill, W. (1975). *Public participation in corporate planning: strategie management in a kibitzer's world.* Long Range Planning. P. 57 – 63.

Doherty, A., Misener, K., & Cuskelly, G. (2014). Toward a multidimensional framework of capacity in community sport clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 43*(2_suppl), 124S–142S. https://doi.org/10.1177/0899764013509892

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review, 20*(1), 65-91.

Drost, E. A. (2011). Validity and reliability in social science research. Education Research and Perspectives,38(1),105-123.

Durkheim, E. (1893). *De la división del trabajo social*. París: Félix Alcan.

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review, 36*(2), 90-100.

Enjolras, B. (2002). The commercialization of voluntary sport organizations in Norway. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 31*(3), 352–376. https://doi.org/10.1177/0899764002313005

Escobar-Pérez, J., Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición,6*,27-36.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Friedman, Milton (1970). The social responsibility of the business is to increase its profits, *The New York Times Magazine, September 13*, pp. 32-33,122,126. http://graphics8.nytimes.com/packages/pdf/business/miltonfriedman1970.pdf

Fonseca, I., Bernate, J., & Perez, C. (2022). Modelos de responsabilidad social corporativa en el sector deporte. Una revisión sistemática (Models of corporate social responsibility in the sports sector. A systematic Review). *Retos, 43*, 1106–1115. https://doi.org/10.47197/re-tos.v43i0.87911

Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*, Massachusetts: Pitman.

Fundación FC Barcelona. (n.d.). *Fundación FC Barcelona*. Recuperado de https://foundation.fcbarcelona.com

Fundación Real Madrid. (2024). *Compromiso social a través del deporte*. Recuperado de https://www.realmadrid.com/fundacion

GRI (2022) *25 años potenciando decisiones sostenibles* https://www.globalreporting.org/news/news-center/25-years-of-empowering-sustainable-decisions/

González, A. (2008). Social Responsibility Networks (SRN): The Role of the International Civil Society in Redressing the Negative Effects of Globalization at the Local Level. *AD-MINISTER. Revista de la Escuela de Administración* (No. 13).

Henry, I. and Lee, P.C. (2004), "Governance and ethics in sport", in Beech, J. and Chadwick, S. (Eds), The Business of Sport Management, Pearson, Harlow.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. P. (2014). Metodología de la investigación 6.ª Edición. McGraw-Hill Education.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., Baptista-Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México: Mc Graw Hill Education.

Hui, R. (2022). Video content analysis of human sports under engineering management incorporating high-level semantic recognition models. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2022 https://doi:10.1155/2022/6761857

Icontec. (2008). *Guía Técnica Colombiana GTC-180- Responsabilidad Social.* 571, 40. http://www.valledelcauca.gov.co/planeacion/descargar.php?id=8871

ISO 26000:2010(es) *Guía de responsabilidad social* https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es

Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR HRM co creation model. Business Ethics: *A European Review, 24*(2), 125–143. https://doi.org/10.1111/beer.12085

Johnson, H. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Wadsworth Publishing.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons, 53*(1), 59–68. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003

Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Best for Company and Your Cause*. Wiley.

Krosnick, J. A., & Presser, S. (2010). *Question and Questionnaire Design*. En P. V. Marsden & J. D. Wright, Handbook of Survey Research (pp. 263-314). Emerald Group Publishing Limited.

Kvale, S. (1996). Interview Views: *An Introduction to Qualitative Research Interviewing.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Lechner, CH. & Gudmundsson, S. (2012). Superior value creation in sports teams: Resources and managerial experience. *Management, 15*(3), 282-312.

Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review, 36*(5), 41-50.

Ley 181 de 1995, *Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte.* 18 de enero de 1995. D.O No. 41.679

Ley 582 de 2000*, Por la cual se modifica el artículo 4° de la Ley 181 de 1995 y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 44.093.

Ley 934 de 2004, *Por la cual se oficializa la Política de Desarrollo Nacional de la Educación Física y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 45.623.

Ley 1967 de 2019, *Por la cual se reforma el Sistema Nacional del Deporte y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 51.055.

Liga de Atletismo de Caldas. (2023). *Estatutos de la Liga de Atletismo de Caldas*.

Liga de Atletismo de Caldas. (2023). *Portafolio de servicios de la Liga de Atletismo de Caldas*.

López-Martínez, R., & Fernández-Fernández, J. L. (2015). Responsabilidad Social Corporativa y Buen Gobierno Retos, número 43, 2022 (1º trimestre) - 1.0115 -en los clubes de fútbol españoles. *Universia Business Review*, (46), 38-53.

Lynn, M. R. (1986). Determination and quantification of content validity. *Nursing Research*, *35*(6), 382–385. https://doi.org/10.1097/00006199-198611000-00017

Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 45*(1), 64–86. https://doi.org/10.1177/0899764014561796

Mestre, J. A., & Rodríguez, G. (2007). *El gestor deportivo y las instalaciones deportivas*. INDE.

McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies, 43,* 1-18. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x

Misener, L., & Mason, D. S. (2010). Creating community networks: Can sporting events offer meaningful sources of social capital? *Managing Leisure, 11*(1), 39–56. https://doi.org/10.1080/13606710500445676

Misener, K., & Doherty, A. (2013). Understanding capacity through the processes and outcomes of interorganizational relationships in nonprofit community sport organizations. *Sport Management Review, 16*(2), 135–147. https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.07.003

Mohtsham, M. & Arshad, F. (2012). Corporate social responsibility as a source of competitive advantage: The mediating role of social capital and reputational capital. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, *19*(4), 219–232.

National Basketball Association (NBA). (n.d.). *NBA Cares: Social responsibility program*. Recuperado de https://cares.nba.com

Ortiz, L. M. A. C. (2020). *Uso de los tics y las herramientas web en la gestión de las organizaciones deportivas*. Foro iberoamericano de gerencia del deporte., 1.

Park, J., Lee, H., & Kim, C. (2014). Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives. J*ournal of Business Research, 67*(3), 295-302. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.016

Parent, M. M., & Hoye, R. (2018). The impact of governance principles on sport organizations' governance practices and performance: A systematic review. Cogent *Social Sciences, 4*(1), 1503578. https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1503578

Parker, Geoffrey & Van Alstyne, Marshall. (2018). *Platform Strategy*. https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_435

Patton M.Q. 2002, *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3rd ed., Thousand Oaks, Ca., Sage.

Peña, D. (2018). *Responsabilidad social empresarial en Colombia, una visión actual frente a Latinoamérica y España.* Universidad Nacional De Colombia.

Pérez, J. B. (2019). *Cultural empresarial.* Editorial Elearning, SL.

Presidencia de la República de Colombia. (2023). *Presupuesto General de la Nación del gobierno del Cambio para 2024 avanza con aprobación en primer debate*. https://petro.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/Presupuesto-General-de-la-Nacion-del-gobierno-del-Cambio-para-2024-avanza-con-aprobacion-en-primer-debate-230920.aspx

Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: Are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in Nursing & Health*, *29*(5), 489–497. https://doi.org/10.1002/nur.20147

Porter, M., & Kramer, M. R. (2006). *Estrategia y sociedad*. Harvard Business Review, 1-14

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review, 89*(1/2), 62-77.

Post, J., Preston, L., & Sachs, S., (2002). *Redefining the Corporation Stakeholder Management and Organizational Wealth.* Publisher Stanford University Press. ISBN 080474310-X.

Quesada, S. P., y Díez, M. D. (2002). *Dirección de centros deportivos: Principales funciones y habilidades del director deportivo*. Barcelona: Paidotribo.

Ráthonyi-Ódor, K., Bácsné Bába, É., Müller, A., Bács, Z., & Ráthonyi, G. (2020). How successful are the teams of the European football elite off the field? CSR activities of the Premier League and the Primera División. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(20), 7534. https://doi.org/10.3390/ijerph17207534

Ratten, V. (2010). The future of sports management: A social responsibility, philanthropy and entrepreneurship perspective. *Journal of Management and Organization, 16*(4),488-494.

Real Federación Española de Atletismo. (2024). *Sitio web oficial*. Recuperado de https://www.rfea.es

Rostron Berry & Argyro Elisavet Manoli (2018) Alternative revenue streams for centrally funded sport governing bodies, I*nternational Journal of Sport Policy and Politics*, 10:3, 429-450, https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1387587

Sanabria-Navarro, J., Silveira-Pérez, Y., Molina-Moreno, V. & Pérez- Bravo, D. (2019). *Modelo de dirección estratégica para los centros de alto rendimiento deportivos. Cultura Ciencia Deporte*, 14(42), 311-324.

Sanabria Navarro, José & Silveira Pérez, Yahilina & Cortina, Manuel. (2023). Gestión organizacional deportiva: Revisiones sistemáticas.

Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & List, R. (2004). *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector* (Vol. 2). Bloomfield, CT: Kumarian Press

Salguero, J. Q., & Rivera-Camino, J. (2016). CSR serves to compete in the sport industry? An exploratory research in the football sector in Peru. *Corporate Ownership and Control Journal*, *13*(2), 59-70.

Sharpe, E. K. (2006). Resources at the grassroots of recreation: Organizational capacity and quality of experience in a community sport organization. *Leisure Sciences, 28*(4), 385–401. https://doi.org/10.1080/01490400600745894

Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., & Funk, D. (2016). Strategic sport marketing.

Smith, A. C. T., y Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship, 25*, 43-54.

Spence, L. J., Habisch, A., y Schmidpeter, R. (2004). *Responsibility and social capital: The world of small and medium sized enterprises*. New York: Palgrave Macmillan.

Taylor, M., Doherty, A., & McGraw, P. (2015). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective*. Routledge.

Thompson, A., Tancredi, F., et al. (2000). New partnerships for social development: business and the third sector. *International Journal of Public Administration Review, Vol. 23* (No. 5-8), pp. 1359-1385.

Walters G, Tacon R. Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*. 2010;16(4):566-586. https://doi:10.5172/jmo.2010.16.4.566

Wilner, B. (2008). “Brand of happiness”. *Sport Business International*, vol 131, pp. 20-21.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (1999). Corporate social responsibility: Meeting changing expectations.

Yi, C., Liu, Y., & Zhiqiang, Z. (2022). Multi-source intelligent management system of college snow and ice teaching based on cloud platform. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022 https://doi:10.1155/2022/9881970

Yu C. (2020). The role of CSR in sport consumption decision making. Marketing Intelligence & Planning. https://doi.org/10.1108/mip0220200060

Zamanzadeh, V., Ghahramanian, A., Rassouli, M., Abbaszadeh, A., Alavi-Majd, H., & Nikanfar, A. R. (2015). Design and Implementation Content Validity Study: Development of

an instrument for measuring Patient-Centered Communication. *Journal of Caring Sciences*, *4*(2), 165–178. https://doi.org/10.15171/jcs.2015.017

Zarco Martín, V., & Rodríguez Fernández, A. (2005). Ética y responsabilidad social en las organizaciones actuales. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, SOCIOTAM, XV (2), 185-203.