

## La Agenda 2030 y las prácticas de responsabilidad social corporativa en las federaciones deportivas colombianas

### The 2030 Agenda and corporate social responsibility practices in Colombian sports federations

\*Juan Carlos Guevara Pérez, \*\*Martha Cecilia Sandino Rodríguez, \*\*\*Summar Alfredo Gómez Barrios, \*R. Urdaneta Camacho

\*Universidad de Zaragoza (España), \*\*Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte (Colombia), \*\*\*Centro de Investigación y Estudios del Deporte (Ecuador)

**Resumen.** Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) representan el marco para que las organizaciones deportivas desarrollen agendas sostenibles y socialmente responsables. El presente estudio aporta una mirada a la percepción de los gestores del deporte federado sobre los ODS cuya viabilidad resulte más pertinente dentro del contexto deportivo colombiano, y las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) más apropiadas para su implantación. Para ello se ha aplicado una encuesta analítica de 51 preguntas a directivos de federaciones deportivas nacionales (n = 36/61). Posteriormente se realiza un análisis de la posible interconexión entre los resultados obtenidos y las disponibilidades financieras de las federaciones deportivas. En el marco del paradigma de la sostenibilidad destacan las acciones sociales y económicas sobre las relacionadas con la preservación del medio ambiente, observándose también una escasa relación entre las percepciones de los gestores hacia los ODS y la RSC, con las disponibilidades financieras de las federaciones. Ante el predominio de estudios sobre RSC centrados en el deporte profesional y el mundo anglosajón y europeo, el presente estudio aporta la visión de un sector poco abordado en la literatura como lo son las federaciones deportivas de un país latinoamericano. Adicionalmente, una metodología cuantitativa se presenta como contribución a la investigación históricamente dominada por enfoques cualitativos tanto en Deporte para el Desarrollo y la Paz (DDP), como en RSC.

**Palabras Clave:** Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Deporte para el Desarrollo, Sostenibilidad, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Federaciones deportivas

**Abstract.** The United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) represent the framework for sports organisations to develop sustainable and socially responsible agendas. This study provides an insight into the perception of federated sports managers on the SDGs whose feasibility is most relevant within the Colombian sport context, and the most appropriate Corporate Social Responsibility (CSR) practices for their implementation. For this purpose, an analytical survey of 51 questions was applied to managers of national sports federations (n = 36/61). Subsequently, an analysis of the possible interconnection between the results obtained and the financial availabilities of the sports federations is carried out.

Within the framework of the sustainability paradigm, social and economic actions are more important than those related to environmental preservation, and there is also a weak relationship between the managers' perceptions of the SDGs and CSR and the financial resources of the federations. Given the predominance of studies on CSR focused on professional sports and the Anglo-Saxon and European world, this study provides the vision of a sector that is little addressed in the literature, such as the sports federations of a Latin American country. Additionally, a quantitative methodology is presented as a contribution to research historically dominated by qualitative approaches in both Sport for Development and Peace (SDD) and CSR.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility (CSR), Sport for Development, Sustainability, Sustainable Development Goals (SDGs), Sports Federations

---

Fecha recepción: 15-10-22. Fecha de aceptación: 24-02-23

Juan Carlos Guevara Pérez  
jguevara@unizar.es

## Introducción

El deporte proporciona una paradoja interesante: por un lado, es un vehículo para la implantación de políticas de desarrollo económico, social y medioambiental. Por otro, es portador de antivalores como el dopaje, el arreglo de partidos, episodios de violencia, de discriminación racial y de género, falta de transparencia, mala gestión financiera y una creciente desconexión de la sociedad.

Ante esta situación, La Agenda 2030 plantea una hoja de ruta para que las organizaciones deportivas puedan ajustar sus modelos de gestión a partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) (ONU, 2006, 2018a), dentro de los cuales, desarrollo y sostenibilidad son dos tópicos de capital importancia, donde el Deporte para el Desarrollo y la Paz (DDP) se plantea como una alternativa ante las urgentes tareas de transformación que demandan algunas regiones, mientras que la

Sostenibilidad sugiere coordinadas económicas, sociales y medioambientales para su implantación. Por otra parte, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) resulta un vehículo para que las organizaciones deportivas desarrollen estrategias de mejora internas, y hacia sus entornos.

A este respecto, el aumento de la RSC ha venido acompañado por la creación de guías internacionales, como ISO 26000, destinadas a tipificar el impacto de las decisiones y actividades de una organización en la sociedad y el medio ambiente (ISO, 2010). Este hecho ha alentado la difusión global de la RSC y su implantación en numerosas industrias y campos, adoptando formas más explícitas en entornos anglosajones, o enfoques implícitos como los que han dominado tradicionalmente el contexto europeo. Es por ello que, a pesar de cierta convergencia transnacional en políticas, normas y reglas, las acciones de RSC continúan caracterizándose por fuertes diferencias que distinguen a los grupos regionales (Breitbarth, Walzel, & van

Eekeren, 2019). En este sentido, desde una perspectiva regional, el presente estudio está suscrito al contexto latinoamericano, y desde ámbito de actuación de las organizaciones analizadas: al deporte.

La presente investigación tiene por objetivo evaluar la percepción de los gestores del deporte en Colombia, sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de Naciones Unidas (ONU), resaltando tanto aquellos ODS cuya viabilidad resulte más pertinente dentro del contexto deportivo colombiano, como las prácticas de RSC más apropiadas para su implantación. Adicionalmente el estudio explora la posible relación entre dichas percepciones y las disponibilidades financieras de las federaciones. Para ello, el trabajo se divide en los siguientes apartados: tras la introducción, el apartado dos contextualiza los ODS en el deporte, DDP y sostenibilidad, y la RSC en el deporte colombiano a partir de una revisión de la literatura. El apartado tres desarrolla la metodología utilizada, el cuatro incluye el análisis de los resultados del trabajo, discutidos en el quinto apartado y finalmente el apartado seis incluye las conclusiones y describe futuros desarrollos.

## Literatura previa

### *Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el contexto deportivo latinoamericano*

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada en septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas (UNGA, 2015), establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de los 193 Estados Miembros que la suscribieron, y será la guía de referencia para el trabajo en favor de esta visión durante los próximos años. Para ello, en marco del paradigma de la sostenibilidad y el *triple bottom line*, los ODS atienden asuntos económicos, sociales y medioambientales (RSC, 2016).

El presente estudio contextualiza dicha agenda a dos escenarios: el regional, al estar suscrito a un país latinoamericano (Colombia), y el deportivo, como ámbito de actuación de las organizaciones analizadas.

En el ámbito regional, esta nueva hoja de ruta presenta una oportunidad histórica para América Latina y el Caribe, ya que incluye temas altamente prioritarios para la región como la erradicación de la pobreza extrema, la reducción de la desigualdad en todas sus dimensiones, un crecimiento económico inclusivo con trabajo decente para todos, ciudades sostenibles y cambio climático, entre otros (CID, 2019; Jaitman & Scartascini, 2017; ONU, 2018b).

En este sentido, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), como organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas responsable de promover el desarrollo económico y social de la región, creó el Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible como mecanismo regional para el seguimiento y examen de la implementación de la Agenda 2030, aprovechando la arquitectura institucional

existente en América Latina y el Caribe, ya que la dimensión regional adquiere cada vez mayor relevancia frente a los actuales cambios globales de paradigma, y resulta esencial para la implementación de la Agenda (ONU, 2018b).

Por otra parte, a pesar de que ningún ODS hace alusión explícita al deporte, este tiene un vínculo inexorable con la Agenda 2030 (ONU, 2006, 2018a, 2018b). El documento "*Sport and the SDGs. An overview outlining the contribution of sports to the SDGs*"<sup>1</sup> de la Oficina de Naciones Unidas sobre el Deporte para el Desarrollo y la Paz (UNOSDP) que cesó su actividad en 2018, hizo un primer análisis cualitativo y expone cómo el deporte está relacionado con los ODS (CID, 2019).

En esta dirección, algunos organismos internacionales han propuesto unos ODS de mayor relevancia para el deporte, como la VI Conferencia Internacional de Ministros y Altos Funcionarios de Educación Física y Deporte (MINEPS VI 2017) (UNESCO, 2017), al que se suscriben los países de la Commonwealth (Commonwealth, 2018), y que han servido de referencia para una posterior propuesta regional por parte del Consejo Iberoamericano del Deporte (CID, 2019). En la Tabla 1 se desglosan ambas propuestas:

Tabla 1.  
ODS vinculados con el deporte según la UNESCO y el Consejo Iberoamericano del Deporte

ID	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	UNESCO	Consejo Iberoamericano del Deporte
3	Salud y bienestar;	X	X
4	Educación de calidad;	X	X
5	Igualdad de género;	X	X
8	Trabajo decente y crecimiento económico;	X	
10	Reducción de las desigualdades;	X	X
11	Ciudades y comunidades sostenibles;	X	X
12	Producción y consumo responsables;	X	X
13	Acción por el clima;	X	
16	Paz-justicia e instituciones sólidas; y	X	X
17	Alianzas para lograr los objetivos.		X

Fuente: elaboración propia a partir de informes de la VI Conferencia Internacional de Ministros y Altos Funcionarios de Educación Física y Deporte (UNESCO, 2017) y del Consejo Iberoamericano del Deporte, Secretaría General Iberoamericana. (CID, 2019)

### *Deporte para el desarrollo y Sostenibilidad en marco de la Agenda 2030*

Desarrollo y sostenibilidad son dos aspectos que caracterizan los objetivos de la Agenda 2030. En este sentido, el movimiento "deporte para el desarrollo y la paz" (DDP), que se ha desarrollado internacionalmente desde principios de la década de 2000, ha estado especialmente activo en los países en desarrollo (Schulenkorf & Adair, 2014), dando un impulso importante al creciente enfoque en el papel social del deporte (Giulianotti, 2015).

Este movimiento también ha venido acompañado de

<sup>1</sup> United Nations Office on Sport for Development and Peace, UNOSDP. "Sport and the SDGs. An overview outlining the contribution of sports to the SDGs". Disponible en: [https://www.un.org/sport/sites/www.un.org.sport/files/ckfiles/files/Sport\\_for\\_SDGs\\_finalversion9.pdf](https://www.un.org/sport/sites/www.un.org.sport/files/ckfiles/files/Sport_for_SDGs_finalversion9.pdf)

una creciente investigación en el área, motivando *special issues* en revistas del sector (por ejemplo (Svensson & Cohen, 2020)), y la aparición de revistas especializadas como el *Journal of Sport for Development* (JSFD), desde la cual se establecen áreas temáticas de acentuado corte social: deporte y discapacidad, deporte y educación, deporte y género, deporte y salud, deporte y medios de vida, deporte y paz y deporte y cohesión social, etc.<sup>2</sup> No obstante, una reciente revisión de la literatura refleja que, aunque la mayoría de los proyectos de DDP se llevan a cabo en África, Asia y América Latina, el 90% de los autores DDP tienen su sede en América del Norte, Europa y Australia. Solo el 3% de los investigadores están localizados en Suramérica o Centroamérica, y solo el 1% son nativos de la región (Schulenkorf, Sherry, & Rowe, 2016). Los estudios realizados por (Oxford, 2017) y (Hills, Gomez, & Walker, 2018), son un claro testimonio del largo camino por recorrer en materia de investigación en DDP en Colombia.

Por otra parte, en marco del *triple bottom line*, la búsqueda de la sostenibilidad económica, social y medioambiental se plantea como un eje transversal al que se suscriben una creciente cantidad de estudios en las revistas de *sport management*, como puede observarse en (Mallen, Adams, Stevens, & Thompson, 2010; Sartore-Baldwin & McCullough, 2018) entre otros.

En un informe en el que se detallan 30 proyectos sobre el deporte como herramienta para el desarrollo sostenible elaborado por el Consejo Iberoamericano del Deporte (CID), Colombia resulta el país con mayor presencia en dichos proyectos (11) y con mayor número de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y Fundaciones (25) vinculadas. No obstante, una de las conclusiones de dicho informe es que no se ha identificado un vínculo claro entre las estrategias de responsabilidad social o sostenibilidad empresarial, dichos proyectos, y los ODS (CID, 2019). Este hecho resalta la necesidad de establecer un vínculo desde el deporte entre los ODS y las prácticas de RSC en la región.

### **Responsabilidad Social Corporativa en el deporte colombiano**

La RSC es un concepto desarrollado por primera vez en los Estados Unidos, y surge como una crítica a la conducta empresarial en el sector privado. Desde entonces, ha sido adoptado por empresas de todo el mundo (François, Bayle, & Gond, 2019). En Europa, "es un concepto mediante el cual las empresas integran preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en su interacción con sus *stakeholders* de forma voluntaria" (EC, 2006). Sin embargo, la regulación de la RSC en Europa está comenzando a pasar de un paradigma voluntario que apunta a herramientas de autorregulación y gestión, hacia medidas obligatorias, tal y como se manifiesta en la directiva de la UE sobre divulgación obligatoria de información no financiera y de diversidad por parte de grandes empre-

sas. Este hecho difiere sustancialmente de los modelos de RSC dominantes de países como el Reino Unido, Australia y los Estados Unidos (Gatti, Vishwanath, Seele, & Cottier, 2019).

En este sentido, la RSC cobra matices dependiendo del contexto al que nos suscribamos. Este hecho resalta la importancia de distinguir entre economías de mercado liberales, que se caracterizan por la presencia de un sistema financiero basado en el mercado de capitales, la ausencia de regulaciones onerosas y relaciones de alta confianza (por ejemplo, Reino Unido y EE. UU., (Hotho, 2013)), y sistemas empresariales organizados por el estado, en los que el estado desempeña un papel más "intervencionista" en la estructuración de las actividades económicas como Francia, (Schmidt, 2003) o Corea del Sur (Gond, Kang, & Moon, 2011).

Por ejemplo, el sistema deportivo del Reino Unido, se considera "empresarial" porque el papel de las autoridades públicas se limita a establecer un marco para permitir que la lógica del mercado se exprese (Vocasport, 2004). En contraste, la mayoría de las *National Governing Bodies* (NGB) de Francia son "federaciones" dirigidas como servicios públicos delegados y controlados por el estado a través del Ministerio de Deportes (François et al., 2019; Terrien, Mickael, Feuillet, Antoine, & Bayle, 2021). Esta situación también puede observarse en el sistema deportivo español (Guevara, Martín, & Arcas, 2021; Torres, Martín, & Guevara, 2018). Todas estas diferencias formales repercuten en el modo en el que las organizaciones comunican sus estrategias de RSC, pudiendo adoptar, según la diferenciación de (Matten & Moon, 2008), formas predominantemente explícitas en el entorno anglosajón, o implícitas en Europa u otros contextos. A este respecto, la creación de guías internacionales como la ISO 26000 (ISO, 2010) han contribuido a la difusión de la RSC, y su adopción en numerosas industrias y campos.

Adicionalmente, la literatura de RSC "en" o "a través" del deporte se ha centrado principalmente en el fútbol y / o en un solo país, como los EEUU o el Reino Unido, donde la RSC es principalmente explícita. A este respecto, la investigación en Organizaciones Deportivas no Lucrativas es un tema abierto, tal y como puede observarse en las recientes contribuciones de (Geeraert, 2018) entre federaciones deportivas nacionales de distintos países. En este sentido, la creciente profesionalización de este tipo de entidades (Nagel, Schlesinger, Bayle, & Giauque, 2015), ha venido de la mano de una presión por la formalización y el control, que pueden ser difíciles de combinar con ideales de aficionados y voluntariado (Pedersen & Rosati, 2019).

Es importante resaltar que, en la práctica, la RSC tiene mucho que ver con hacer frente a muchas tensiones, ya que requiere que los gerentes aborden simultáneamente preocupaciones muy divergentes pero interconectadas sobre el medio ambiente natural, el bienestar social y el bienestar económico (Hahn, Pinkse, Preuss, & Figge, 2015). A este respecto, Hayhurst & Frisby, (2010) descri-

<sup>2</sup> Journal of Sport for Development Thematic areas: <http://jsfd.org/>

ben una larga historia de tensiones entre el deporte de alto rendimiento y el deporte de participación masiva, donde el enfoque del primero en el "desarrollo deportivo" no siempre se alinea con el "deporte para el desarrollo" de este último. Esta dicotomía está especialmente presente en la gestión de las federaciones deportivas, las cuales tienen la doble tarea de promocionar su actividad y obtener resultados competitivos, de los cuales en muchos casos depende la obtención de recursos para el desarrollo de sus actividades (Guevara et al., 2021; Terrien et al., 2021; Torres et al., 2018).

En la literatura especializada, el número de publicaciones sobre responsabilidad social en el deporte ha aumentado significativamente a lo largo de los años, tal y como puede observarse en la revisión sistemática realizada por (Walzel, Robertson, & Anagnostopoulos, 2018) sobre organizaciones profesionales de deportes de equipo, donde 46% de los artículos encontrados son europeos y 38% de América del Norte, estando dominada por enfoques cualitativos. Esta revisión resalta que una gran cantidad de publicaciones están inspiradas o derivan de una perspectiva norteamericana y anglosajona que tiende a ignorar las características especiales de otros contextos. Adicionalmente, (Walzel et al., 2018) encuentran muchas regiones del mundo con poca o sin representación, lo cual resalta la "relevancia e impacto del contexto regional y cultural" como un tema clave para avanzar en la comprensión de la RSC y su contribución desde la gobernanza en el deporte (Breitbarth, Walzel, Anagnostopoulos, & van Eekeren, 2015).

A este respecto, en un boletín especial de la *European Sport Management Quarterly* sobre CSR, Breitbarth et al., (2019) destacan que existen diferentes tradiciones y agendas de RSC en la mayoría de las regiones del mundo, algunas de las cuales no entendemos completamente, por ejemplo, debido a la cantidad limitada de publicaciones en inglés de dichos entornos no anglosajones, como sería el caso del contexto latinoamericano. La investigación realizada recientemente sobre la responsabilidad social como parte del buen gobierno en 70 federaciones deportivas nacionales de ocho países europeos (Geeraert, 2018) es un ejemplo que arroja similitudes y diferencias fascinantes, que se explican en parte por el sistema nacional específico en el que operan las federaciones deportivas.

De la revisión de la literatura se desprende también la ausencia de investigación sobre RSC en el contexto Iberoamericano (Fonseca, Bernate, & Perez, 2022; Walzel et al., 2018), la necesidad de establecer un vínculo desde el deporte entre las prácticas de RSC en la región y los ODS, y la relevancia e impacto del contexto regional y cultural para comprender las prácticas de RSC, y para activarlas de manera efectiva (Breitbarth et al., 2015; Breitbarth et al., 2019).

Incluso las contribuciones más recientes refuerzan la idea de que no existe una solución única para aplicar la RSC (Sánchez-Alcaraz, Courel, Sánchez, Valero, & Gómez, 2020), dadas sus múltiples configuraciones, y la

naturaleza compleja de su aplicación en el deporte federado. Dentro de las limitaciones de estos estudios destaca la temporalidad de sus resultados, y la especificidad de sus hallazgos, resaltando la necesidad de explorar otros contextos (Zeimers, Anagnostopoulos, Zintz, & Willem, 2019; Zeimers et al., 2021).

En Colombia, la RSC llega gracias al impulso de las escuelas de negocios, las asociaciones empresariales y las directrices de las casas matrices de las corporaciones transnacionales; y cobra importancia con la Constitución política colombiana de 1991, en la que se fortalece la participación de la ciudadanía en el Estado Social de Derecho (Colombia, 1991). En la actualidad, el modelo sobre el que se implanta la RSC en Colombia es susceptible de tener una influencia norteamericana y europea (Lindgreen, Córdoba, Maon, & Mendoza, 2010). El estudio pionero de (Sandino, Guzmán, & David, 2020), analiza la gestión de un evento organizado por la Federación colombiana de triatlón, de cuyos resultados se desprende la ausencia de una comunicación explícita sobre la RSC. No obstante, estos hallazgos no resultan extrapolables al resto de federaciones al tratarse de un estudio de caso en concreto. Un estudio más reciente analiza una muestra de federaciones olímpicas colombianas desde los cuatro ejes desarrollados por *Play the Game* (Geeraert, 2018), evidenciando problemas de transparencia, inequidad de género y necesidades de formación especializada (Ramos, Arias, Gómez, Ordoñez, & Carrillo, 2022).

## Materiales y métodos

El presente estudio surge de la inquietud de dar respuesta a una de las conclusiones más relevantes destacadas en las memorias del Foro Iberoamericano de Gerencia del Deporte celebradas en 2020, en el que participaron gestores deportivos pertenecientes a 13 países, y que plantean la necesidad de identificar la percepción de los gestores deportivos latinoamericanos sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas (ONU), y las prácticas de RSC más adecuadas para su implementación (Gómez, 2020).

Para la consecución de este objetivo, el presente estudio parte de plantear en conversaciones informales con la Academia Olímpica colombiana, la necesidad de una primera mirada al deporte federado en Colombia.

A tales fines, el presente estudio tiene un enfoque cuantitativo que parte del diseño de una encuesta analítica de 51 preguntas distribuidas en tres bloques aplicada a gestores del deporte federado en Colombia, y de esta manera, complementar la investigación existente en el deporte que históricamente ha estado dominada por enfoques cualitativos, tanto en DDP (Schulenkorf et al., 2016), como en RSC (Walzel et al., 2018)

El instrumento ha sido sometido preliminarmente a la validación de un panel de expertos en RSC, del ámbito deportivo, y pertenecientes al contexto colombiano, cuyas recomendaciones y sugerencias permitieron optimizarlo

(Sandino, López, Gómez, & Pérez, 2021).

### Participantes

Con el apoyo de la Academia Olímpica Colombiana, se envió la encuesta a 61 directivos de federaciones deportivas nacionales obteniendo una respuesta favorable del 59.01%. Dentro de los encuestados 55.5% eran presidentes de las federaciones, 52.7% de las cuales son olímpicas o paralímpicas mientras que el resto no.

### Instrumentos

El instrumento ha sido distribuido en tres bloques. Un primer bloque ha permitido una caracterización de la muestra a partir de datos sociodemográficos recogidos en 14 ítems en texto/respuesta corta y selección simple. Se preguntó a los participantes sobre su sexo, edad, título universitario, etc.

Un segundo bloque se centra en la percepción de los federativos sobre la contribución del deporte a los ODS a partir de 17 ítems, donde la redacción exacta de la pregunta ha sido “¿En qué medida considera que su federación deportiva contribuye actualmente al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)?”. Seguidamente se enuncian cada uno de los 17 ODS para su valoración en una escala de Likert (1 = Sin aporte, 5 = Aporte significativo). Este bloque permitió obtener una mirada sobre aquellos ODS cuya viabilidad resulte más pertinente dentro del deporte federado colombiano.

Finalmente, un tercer bloque sobre Indicadores de RSC en el deporte se pidió a los encuestados que indicaran el compromiso de RSC en 20 dimensiones identificadas por (Pedersen & Rosati, 2019) y adaptadas en base al diálogo con la Academia Olímpica Colombiana, clasificaciones de RSC (Responsiball, 2022), y literatura existente sobre RSC (ver, por ejemplo, (Jenkins & James, 2015; Sheth & Babiak, 2010; Walker & Kent, 2009; Walker & Parent, 2010; Walters & Tacon, 2011). Con este criterio se ha logrado evitar los posibles sesgos que puedan surgir de aplicar en otros contextos instrumentos inspirados en la popular “pirámide RSC” de (Carroll, 1999), construida a partir de una perspectiva evolutiva basada en autores y revistas estadounidenses (Breitbarth et al., 2019).

La formulación precisa de la pregunta fue: ¿En qué medida considera que su federación deportiva realiza las siguientes actividades de RSC? (1 = Sin aporte, 5 = Aporte significativo).

### Procedimiento

Se utilizó el directorio de la Academia Olímpica Colombiana para recolectar los correos electrónicos de todas las federaciones deportivas colombianas. Se envió un correo electrónico brindando información sobre el propósito de la investigación, el consentimiento informado por escrito y la URL para completar los cuestionarios. El tiempo medio necesario para contestar el cuestionario fue de aproximadamente 10 min. La recolección de datos se realizó mediante la aplicación Formularios de Google, ya

que se ha demostrado que los cuestionarios electrónicos ahorran costos y obtienen una mayor participación (Anderson & Kanuka, 2002). Las respuestas obtenidas se almacenaron en una hoja de cálculo, facilitando su transformación y análisis estadístico. La recolección de datos se llevó a cabo entre noviembre de 2020 y febrero de 2021.

A partir de los resultados de la encuesta se asignó puntajes a las percepciones de cada federación sobre los ODS y las estrategias de RSC en una escala de 1 a 100 que ha permitido establecer un ranking según el siguiente criterio:

$$FED_j = \frac{\sum_{i=1}^Q P_{ij}}{Q \times 5} \times 100, j = 1, \dots, 36, \quad (1)$$

donde  $FED_j$  es la  $j$ -ésima federación deportiva;  $P_{ij}$  es la  $i$ -ésima pregunta del cuestionario; y  $Q$  es la cantidad de preguntas, que toma un valor de 17 para los ODS y 20 para las estrategias de RSC. De la misma manera, se estable un ranking entre los ítems ODS y RSC:

$$P_i = \frac{\sum_{j=1}^{36} FED_{ij}}{180} \times 100 \quad (2)$$

donde  $P_i$  es la  $i$ -ésima pregunta que toma un valor de 1 a 17 para los ODS y de 1 a 20 para las estrategias de RSC; y  $FED_{ij}$  es la  $j$ -ésima federación deportiva.

Finalmente, un test de correlación nos permite comprobar si las percepciones de los federativos hacia los ODS y la RSC guarda alguna relación con la disponibilidad financiera de las federaciones deportivas ( $n=20$ ). Para ello, se han considerado las adjudicaciones realizadas por el Ministerio del deporte colombiano para “apoyar la gestión técnica y administrativa de las Federaciones Colombianas del Sistema Nacional del Deporte” durante el ejercicio 2020<sup>3</sup>.

El Alpha de Cronbach's se utilizó para calcular la confiabilidad de cada una de las dimensiones en este estudio. Siguiendo el método de autores como (Nunnally & Bernstein, 2007), los valores de confiabilidad entre 0,60 y 0,70 pueden considerarse aceptables, mientras que los valores entre 0,70 y 0,90 pueden considerarse satisfactorios.

## Resultados

En los datos sociodemográficos se observa el predominio de un modelo androcéntrico (67% hombres vs 33% mujeres), la madurez de los entrevistados (media = 50 años), y una cualificación académica elevada (> 64% con formación universitaria que incluye estudios de cuarto nivel). El Alfa de Cronbach para puntajes en el bloque sobre los ODS ha sido del 95.73%, y para los puntajes en

<sup>3</sup> Disponibles en:

<https://community.secop.gov.co/Public/Tendering/ContractNoticeManagement/Index?currentLanguage=es-CO&Page=login&Country=CO&SkinName=CCE>

RSC fue del 92.10% por lo que es un instrumento confiable. En la Tabla 2 se presentan los estadísticos descriptivos tanto de los 17 ODS y las 20 estrategias de RSC, como de las percepciones de las 36 federaciones deportivas hacia ambos tópicos.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos ODS, RSC y percepciones de las federaciones

Variable	n	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típica	Mediana
ODS <i>index</i>	17	42,78	96,11	77,17	13,28	79,72
RSC <i>index</i>	20	62,22	88,33	78,04	6,97	77,22
Fed ODS <i>index</i>	36	32,94	100,00	78,04	18,36	78,24
Fed RSC <i>index</i>	36	50,00	99,00	77,17	14,53	79,00

Fuente: Elaboración propia

Se observa en primer lugar una mayor aceptación de las estrategias de RSC con respecto a los ODS, cuyos valores mínimos (42,78 < 62,22) sugieren que desde las federaciones resultaría más complejo trabajar con estos últimos. La misma situación ocurre al establecer un *ranking* entre federaciones, ya que los valores mínimos señalan una menor aceptación con respecto a algunos ODS.

Con respecto a la percepción de los encuestados sobre los ODS, con la excepción del ODS N° 9 Industria-innovación e infraestructura, los federativos colombianos coinciden en priorizar los mismos objetivos propuestos por la VI Conferencia Internacional de Ministros y Altos Funcionarios de Educación Física y Deporte (UNESCO, 2017), y los propuestos por el Consejo Iberoamericano del Deporte (CID, 2019), tal y como puede observarse en la Tabla 3.

Tabla 4.

*Ranking* de percepción de estrategias de RSC por los gestores de las federaciones deportivas colombianas

Rank	RSC	PUNTOS
1°	<b>11) Juego limpio dentro y fuera del campo</b>	96,11
2°	<b>14) Promoción de la transparencia en las finanzas y la economía de la entidad deportiva</b>	91,67
3°	12) Igualdad de oportunidades	90,56
4°	13) Educación de niños y jóvenes	88,89
5°	2) Estilos de vida saludables	88,33
6°	<b>16) Iniciativas para mejorar las condiciones de los deportistas</b>	84,44
7°	6) Lucha contra la discriminación y el racismo	82,78
8°	18) Iniciativas para reducir brechas de género	82,22
9°	10) Actividades deportivas hacia ciudadanos no activos / contra el sedentarismo	81,67
10°	<b>20) Garantizar la sostenibilidad económica y financiera de la entidad deportiva</b>	81,11
11°	<b>7) Mejores condiciones de trabajo para empleados y voluntarios</b>	78,33
12°	<b>9) Lucha contra las apuestas deportivas, el arreglo de partidos y la corrupción</b>	78,33
13°	<b>5) Relaciones con clientes y proveedores</b>	77,22
14°	8) Iniciativas contra el abuso	76,11
15°	<b>17) Iniciativas para optimizar el consumo de recursos y preservar el medio ambiente</b>	71,67
16°	15) Actividades dirigidas a personas discapacitadas y / o enfermas	70,00
17°	3) Actividades para niños y jóvenes obesos	65,56
18°	19) Proyectos deportivos orientados a personas en situación de pobreza extrema	62,22
19°	1) Donaciones	53,33
20°	4) Integración de refugiados y migrantes	42,78

Fuente: Elaboración propia. Nota: En negrita las estrategias de RSC “en el deporte”, y en blanco, “a través del deporte”

Los resultados dan prioridad al juego limpio dentro y fuera del campo, la promoción de la transparencia en las finanzas y la economía de la federación, y la igualdad de oportunidades entre las estrategias más populares. Por otra parte, los proyectos deportivos orientados a personas en situación de pobreza extrema, las donaciones, y la integración de refugiados y migrantes resultan las más impopulares entre los federativos.

Al observar los *rankings* de las federaciones deportivas tanto hacia los ODS, como hacia las acciones de RSC (ver Tabla 5), destacan las federaciones no olímpicas sobre aquellas que forman parte de los programas olímpico y paralímpico.

Finalmente, al comprobar si las percepciones de los fe-

Tabla 3. *Ranking* de percepción de los ODS por los gestores de las federaciones deportivas colombianas

Rank	ODS	PUNTOS
1°	<b>3) * Salud y bienestar;</b>	88,33
2°	<b>5) * Igualdad de género;</b>	88,33
3°	<b>10) * Reducción de las desigualdades;</b>	85,56
4°	17) * Alianzas para lograr los objetivos.	83,89
5°	<b>4) * Educación de calidad;</b>	83,33
6°	<b>16) * Paz-justicia e instituciones sólidas;</b>	82,78
7°	<b>8) Trabajo decente y crecimiento económico;</b>	81,67
8°	9) Industria-innovación e infraestructura;	77,78
9°	<b>12) * Producción y consumo responsables;</b>	77,22
10°	<b>11) * Ciudades y comunidades sostenibles;</b>	76,67
11°	<b>13) Acción por el clima;</b>	75,00
12°	1) El fin de la pobreza;	74,44
13°	6) Agua limpia y saneamiento;	74,44
14°	2) Hambre cero;	72,22
15°	7) Energía asequible y no contaminante;	72,22
16°	15) Vida de ecosistema terrestres;	70,56
17°	14) Vida submarina;	62,22

Fuente: Elaboración propia. Nota: En negrita ODS señalados como pertinentes por MINEPS VI. \* ODS propuestos por el Consejo Iberoamericano del Deporte.

En marco del paradigma de la sostenibilidad y del *triple bottom line*, los federativos dan prioridad a los ODS orientados a acciones sociales. Quedan relegados a un segundo plano los ODS económicos, y los ODS cuyas acciones están orientadas a la preservación del medio ambiente son los últimos en ser considerados.

En materia de RSC, los resultados del estudio señalan una mayor inclinación de los gestores colombianos hacia las prácticas de RSC “dentro del deporte”, por encima de prácticas en las que la RSC se ejerza “a través” del deporte. En la Tabla 4 se presenta una clasificación detallada de la percepción de los encuestados sobre la RSC en el deporte:

derativos hacia los ODS y la RSC guarda alguna relación con la disponibilidad financiera de las federaciones deportivas un test de correlación de Pearson, previa comprobación de la normalidad de los datos, evidenció que no existe relación lineal entre ellos, como se observa en la Tabla 6.

Tabla 5.  
Ranking de federaciones según su afinidad con los ODS y con la RSC

id	FEDERACIONES	ODS <i>índice</i>	ODS <i>Rank</i>	RSC <i>índice</i>	RSC <i>Rank</i>
1	Actividades subacuáticas	99	6	99	2
2	Ajedrez	92	11	86	11
3	<b>Atletismo</b>	73	23	77	22
4	Automovilismo	82	16	83	14
5	<b>Bádminton</b>	59	30	72	26
6	Baile	100	1	99	1
7	<b>Baloncesto</b>	62	28	56	33
8	Billar	68	27	84	13
9	<b>Boccia</b>	59	31	79	19
10	<b>Canotaje</b>	33	36	58	30
11	Coleo	74	22	57	31
12	Disco Volador	44	35	50	36
13	Deportes Electrónicos	59	32	87	9
14	<b>Esguima</b>	99	7	86	10
15	Fisicoculturismo	92	12	84	12
16	<b>Fútbol</b>	78	19	82	16
17	<b>Gimnasia</b>	71	24	80	17
18	<b>Hockey</b>	46	34	50	35
19	Jiu-jitsu	100	2	97	4
20	<b>Karate</b>	100	3	98	3
21	Karts	100	4	72	24
22	<b>Lucha</b>	100	5	88	8
23	Deporte militar	99	8	78	20
24	<b>Natación</b>	91	13	66	28
25	Orientación	69	26	61	29
26	Porrisimo	75	20	89	7
27	<b>Remo</b>	81	17	79	18
28	<b>Silla de ruedas</b>	98	9	97	5
29	Deportes sordos	79	18	77	21
30	Sambo	75	21	71	27
31	<b>Tenis</b>	62	29	83	15
32	<b>Tiro Con arco</b>	96	10	74	23
33	<b>Triatlón</b>	55	33	55	34
34	<b>Vela</b>	86	14	56	32
35	<b>Voleibol</b>	71	25	72	25
36	Wushu	99	15	96	6

Fuente: Elaboración propia. Nota: En negrita las federaciones olímpicas y paralímpicas.

Adicionalmente, resaltamos que tanto hacia los ODS, como hacia las estrategias de RSC, los gestores coinciden en priorizar la salud y el bienestar, el juego limpio dentro y fuera del campo, la educación, y la igualdad de oportunidades y género. Todas ellas de corte social, por encima de acciones orientadas a la sostenibilidad económica o del medio ambiente.

Tabla 6.

Test de correlación de Pearson entre las percepciones de los federativos hacia los ODS y la RSC con la disponibilidad financiera de las federaciones deportivas.

	ODS <i>índice</i>	RSC <i>índice</i>	Correlación
Presupuesto	-0,036	-0,167	<i>Pearson coefficient</i>
	0,883 (NS)	0,495 (NS)	<i>Estatic sig</i>

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de esta prueba permiten comprobar que las percepciones de los federativos hacia los ODS y la RSC no guarda ninguna relación con la disponibilidad de recursos financieros.

## Discusión

El presente estudio evalúa la percepción de los gestores del deporte en Colombia sobre los ODS de la ONU cuya viabilidad resulta más pertinente dentro del contexto deportivo colombiano, y las prácticas de RSC más apropiadas para su implantación. Para ello, el estudio se ha centrado en una muestra de federaciones deportivas nacionales, aplicando una metodología cuantitativa que se presenta como una contribución a la investigación en deporte, históricamente dominada por enfoques cualitativos tanto en

DDP (Schulenkorf et al., 2016). como en RSC (Walzel et al., 2018).

Ante la escasez de estudios latinoamericanos sobre DDP (Schulenkorf et al., 2016), y el predominio de estudios sobre RSC centrados en el deporte profesional, y en el mundo anglosajón (Walzel et al., 2018), el presente estudio aporta la visión de un sector poco abordado en la literatura como lo son las entidades no lucrativas (Pedersen & Rosati, 2019), a través de las federaciones deportivas colombianas, atendiendo a la necesidad de explorar una región ajena al contexto anglosajón y europeo (Zeimers et al., 2019; Zeimers et al., 2021).

Para la consecución de los objetivos propuestos, se ha aplicado un instrumento previamente validado (Sandino et al., 2021), que ha mostrado una robusta fiabilidad, con un Alfa de Cronbach de 95.73% en los tópicos relacionados a los ODS y del 92.10 % en materia de RSC. No obstante, una limitación al alcance del estudio ha sido el tamaño muestral, determinado en gran medida por las dimensiones del sector, y por la poca voluntad observada por parte de los responsables deportivos al momento de colaborar con la investigación, lo que podría resultar un rasgo cultural a resaltar al momento de avizorar posibles investigaciones cualitativas de mayor profundidad.

Con respecto a la caracterización de la muestra, cabe destacar que el nivel académico de los entrevistados no garantiza que tengan una formación especializada en gerencia deportiva. A este respecto, estudios previos señalan que este tipo de formación no asciende del 7% (Sandino, 2017), y estudios más recientes plantean este tipo de calificaciones como un posible requisito para asumir cargos de responsabilidad en el deporte federado (Ramos Acosta et al., 2022).

Otra paradoja interesante se presenta en materia de igualdad de género, donde la importancia atribuida a esta variable no es coherente con la participación de la mujer en todos los estamentos del deporte colombiano, y que podemos evidenciar tanto en la muestra del presente estudio, como en estudios previos (Ramos Acosta et al., 2022).

En cuanto a la percepción de los gestores sobre los ODS, los resultados confirman los objetivos propuestos en la VI Conferencia Internacional de Ministros y Altos Funcionarios de Educación Física y Deporte (UNESCO, 2017), y en el Consejo Iberoamericano del Deporte (CID, 2019), con la excepción del ODS (9) Industria-innovación e infraestructura, del cual, la importancia atribuida por los federativos colombianos puede venir condicionada por la gran cantidad de eventos internacionales desarrollados en el país durante los últimos años (Ruiz & Vásquez, 2018), al impacto positivo que se espera en el desarrollo de las localidades donde se celebran dichos eventos (Sánchez-Sáez, Segado, & Vidal, 2018), y a la inquietud de que los mismos sean organizados de manera socialmente responsable a nivel ambiental, social y económico (Sánchez-Sáez, Segado, Calabuig-Moreno, & Gallardo, 2020).

En materia de RSC, pese a que los hallazgos resaltan “la

transparencia en las finanzas y la economía en la organización deportiva” entre las estrategias más resaltantes, este resultado no se corresponde con la divulgación de este tipo de información (Ramos Acosta et al., 2022), ya que dicha divulgación se produce por normativa ante la asamblea general, y no como un compromiso voluntario ante los diferentes *stakeholders*.

Otro aspecto a resaltar es la escasa importancia atribuida a las donaciones dentro de las estrategias de RSC, hecho que contrasta con estudios previos en el contexto anglosajón. A este respecto, en marco de la tradicional filantropía corporativa en los Estados Unidos, las donaciones resultan una de las formas explícitas de RSC predominantes, siendo utilizada como variable *proxy* para medir la performance social en las organizaciones deportivas (Inoue, Kent, & Lee, 2011), ya que las donaciones caritativas corporativas se reconocen como una medida apropiada de RSC, por su capacidad para capturar acciones cuantitativas y medibles de las empresas (Griffin & Mahon, 1997), y podría influir en gran medida en las percepciones de los interesados externos sobre la RSC debido a su alta visibilidad (Brammer & Millington, 2008).

La divergencia entre los resultados del estudio y la literatura existente probablemente puede atribuirse al diseño de la investigación y las entidades analizadas. Este estudio cubre principalmente federaciones deportivas nacionales, mientras que la investigación existente se ha centrado en gran medida en clubes deportivos profesionales (Pedersen & Rosati, 2019). Por lo tanto, a diferencia de las empresas privadas, se espera implícitamente que las federaciones deportivas en su condición de entidades no lucrativas muestren una responsabilidad social como parte de su ADN (François et al., 2019). Finalmente, los resultados sugieren que la postura de los federativos hacia los ODS y la RSC no está condicionada de la disponibilidad de recursos financieros.

Estos resultados confirman la “relevancia e impacto del contexto regional y cultural” como un tema clave para avanzar en la comprensión de la RSC, y su contribución desde la gobernanza en el deporte (Breitbarth et al., 2015).

## Conclusiones

Los resultados del estudio representan una primera mirada a la percepción de los gestores del deporte federado en Colombia sobre los ODS y las prácticas de RSC más adecuadas para su implementación, estableciendo un *ranking* para ambos casos. Para ello, el estudio presenta aportaciones claramente diferenciadas a la literatura existente al emplear una metodología cuantitativa y enfocarse en entidades no lucrativas de un país suramericano, frente al predominio de estudios cualitativos que hasta ahora ha venido sesgada hacia organizaciones deportivas profesionales del contexto anglosajón y europeo (Schulenkorf et al., 2016; Walzel et al., 2018).

Ante la importancia de los ODS en las agendas depor-

tivas de la región, los resultados confirman los objetivos propuestos en la VI Conferencia Internacional de Ministros y Altos Funcionarios de Educación Física y Deporte (UNESCO, 2017), y en el Consejo Iberoamericano del Deporte (CID, 2019).

En marco del paradigma de la sostenibilidad y el *triple bottom line*, las acciones sociales y económicas destacan sobre las relacionadas con la preservación del medio ambiente. En términos de DDP, el predominio de iniciativas de corte social es coherente con las áreas temáticas del sector, más aún, al tratarse de un país emergente como lo es Colombia.

En materia de RSC, un aspecto a destacar es la escasa importancia atribuida a las donaciones por parte de los federativos colombianos (53,33/100) en contraste con el protagonismo de este tipo de iniciativas en el mundo anglosajón (Inoue et al., 2011). Adicionalmente, el estudio evidencia que las percepciones de los federativos hacia los ODS y la RSC no guarda ninguna relación con la disponibilidad de recursos financieros ( $p > 0,05$ ).

Los resultados del presente estudio no pretenden ser conclusivos, sino por el contrario, abrir el debate hacia futuras investigaciones en el sector. Sobre todo, dadas las limitaciones al alcance del mismo. En este sentido, la escasez de datos financieros o demográficos sobre el sector reduce las posibilidades de estudios cuantitativos, y se presenta como un gran desafío para potenciar la investigación en la región. Este es un hecho a resaltar, ya que, en gran medida, la inclinación a investigar en determinados contextos suele estar condicionada a la información disponible, y el acceso a grandes bases de datos.

En este sentido, futuras investigaciones podrían contrastar estas posturas con hechos concretos a través de un análisis de contenidos de la información divulgada por las federaciones deportivas, profundizando en aspectos como la suscripción de sus acciones a los ODS, el tipo de comunicación (implícita o explícita), o el modelo de implantación de sus estrategias de RSC. Por otra parte, la posible relación entre el performance social y financiero de las federaciones es un asunto abierto. Adicionalmente, la estructura confederal del deporte a nivel global hace posible que el presente estudio sea replicado en federaciones deportivas de otros países, y abre las puertas para estudios comparados. Por tanto, DDP, sostenibilidad y RSC, son tareas pendientes en la región para las cuales todavía queda un largo camino por recorrer.

## Fondos

Esta investigación ha sido financiada por el Proyecto PID2020-113905GB-I00 del Gobierno de España y el Proyecto S56\_20R, financiado por el Gobierno de Aragón.

## Referencias

Anderson, T., & Kanuka, H. (2002). *e-Research: Methods*,

- Strategies, and Issues* (A. Bacon Ed.). Boston, MA, USA.
- Brammer, S., & Millington, A. (2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1325-1343. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.714>
- Breitbarth, T., Walzel, S., Anagnostopoulos, C., & van Eekeren, F. (2015). Corporate social responsibility and governance in sport: "Oh, the things you can find, if you don't stay behind!". *Corporate Governance*, 15(2), 254-273. doi:10.1108/CG-02-2015-0025
- Breitbarth, T., Walzel, S., & van Eekeren, F. (2019). 'European-ness' in social responsibility and sport management research: anchors and avenues. *European Sport Management Quarterly*, 19(1), 1-14. doi:10.1080/16184742.2019.1566931
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295. doi:10.1177/000765039903800303
- CID. (2019). *Iberoamérica y la Agenda 2030. El deporte como herramienta para el desarrollo sostenible: perspectivas, avances y oportunidades* Retrieved from Montevideo: <https://segib.org/wp-content/uploads/SEGIB-CID-Deporte-y-ODS-Librillo-2.pdf>
- Constitución Política de Colombia, (1991), artículos 1 y 2. <http://secretariasenado.gov.co/constitucion-politica>.
- Commonwealth. (2018). *Measuring the Contribution of Sport to the Sustainable Development Goals*. Retrieved from Malborough House, Pall Mall, London SW1Y 5HX, UK: <https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2018/06/8.pdf>
- EC. (2006). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee - Implementing the partnership for growth and jobs : making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility*. Retrieved from Brussels: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/762454bc-3d3f-42b2-95a5-c3f869577de0/language-ro>
- 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(0), 1106-1115. doi:10.47197/retos.v43i0.87911
- François, A., Bayle, E., & Gond, J.-P. (2019). A multilevel analysis of implicit and explicit CSR in French and UK professional sport. *European Sport Management Quarterly*, 19(1), 15-37. doi:10.1080/16184742.2018.1518468
- Gatti, L., Vishwanath, B., Seele, P., & Cottier, B. (2019). Are We Moving Beyond Voluntary CSR? Exploring Theoretical and Managerial Implications of Mandatory CSR Resulting from the New Indian Companies Act. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 961-972. doi:10.1007/s10551-018-3783-8
- Geeraert, A. (2018). *National Sports Governance Observer. Final report*. Retrieved from <https://www.playthegame.org/publications/national-sports-governance-observer-final-report/>
- Giulianotti, R. (2015). Corporate social responsibility in sport: critical issues and future possibilities. *Corporate Governance*, 15(2), 243-248. doi:10.1108/CG-10-2014-0120
- Gómez, S. A. (2020). *Memorias Foro Iberoamericano de Gerencia del Deporte*. 20 y 22 de agosto 2020, Quito-Ecuador. Centro de Investigación y Estudios del Deporte-CIED. ISBN978-9942-8661-4-1. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/357201052\\_FORO\\_IBEROAMERICANO\\_GERENCIA\\_DEL\\_DEPORTE-CAPITULO\\_II](https://www.researchgate.net/publication/357201052_FORO_IBEROAMERICANO_GERENCIA_DEL_DEPORTE-CAPITULO_II)
- Gond, J.-P., Kang, N., & Moon, J. (2011). The government of self-regulation: on the comparative dynamics of corporate social responsibility. *Economy and Society*, 40(4), 640-671. doi:10.1080/03085147.2011.607364
- Griffin, J. J., & Mahon, J. F. (1997). The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research. *Business & Society*, 36(1), 5-31. doi:10.1177/000765039703600102
- Guevara, J. C., Martín, E., & Arcas, M. J. (2021). Financial Sustainability and Earnings Management in the Spanish Sports Federations: A Multi-Theoretical Approach. *Sustainability*, 13(4), 2099. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/2099>
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297-316. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/24702803>
- Hayhurst, L. M. C., & Frisby, W. (2010). Inevitable Tensions: Swiss and Canadian Sport for Development NGO Perspectives on Partnerships with High Performance Sport. *European Sport Management Quarterly*, 10(1), 75-96. doi:10.1080/16184740903554140
- Hills, S., Gomez Velasquez, A., & Walker, M. (2018). Sport as an analogy to teach life skills and redefine moral values: A case study of the 'Seedbeds of Peace'sport-for-development programme in Medellin, Colombia. *Journal of Sport for Development*, 6(10), 19-31. <https://jsfd.files.wordpress.com/2020/08/hills.seedbeds.of.peace.pdf>
- Hotho, J. J. (2013). From Typology to Taxonomy: A Configurational Analysis of National Business Systems and their Explanatory Power. *Organization Studies*, 35(5), 671-702. doi:10.1177/0170840613502767
- Inoue, Y., Kent, A., & Lee, S. (2011). CSR and the

- Bottom Line: Analyzing the Link Between CSR and Financial Performance for Professional Teams. *Journal of Sport Management*, 25(6), 531-549. doi:10.1123/jsm.25.6.531
- ISO. (2010). ISO 26000. Guidance on social responsibility. In Geneva: Official Publications of ISO.
- Jaitman, L., & Scartascini, C. (2017). *Deporte para el Desarrollo*. Retrieved from <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Deporte-para-el-desarrollo.pdf>
- Jenkins, H., & James, L. (2015). *It's Not just a game: Community work in the UK football industry and approaches to corporate social responsibility*. Retrieved from <https://www.efdn.org/wp-content/uploads/2016/12/Its-not-just-a-game-community-work-in-the-UK-Football-Industry.pdf>
- Lindgreen, A., Córdoba, J.-R., Maon, F., & Mendoza, J. M. (2010). Corporate Social Responsibility in Colombia: Making Sense of Social Strategies. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 229-242. doi:10.1007/s10551-010-0616-9
- Mallen, C., Adams, L., Stevens, J., & Thompson, L. (2010). Environmental Sustainability in Sport Facility Management: A Delphi Study. *European Sport Management Quarterly*, 10(3), 367-389. doi:10.1080/16184741003774521
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424. doi:10.5465/amr.2008.31193458
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giaque, D. (2015). Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 407-433. doi:10.1080/16184742.2015.1062990
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (2007). *Psychometric theory: Nunnally and Bernstein, 3rd edition*.
- ONU. (2006). *El deporte como medio de promover la educación, la salud, el desarrollo y la paz*. Retrieved from <https://undocs.org/es/A/RES/61/10>
- ONU. (2018a). *El deporte como facilitador del desarrollo sostenible*. Retrieved from <https://undocs.org/es/A/RES/73/24>
- ONU. (2018b). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Retrieved from Santiago: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)
- Oxford, S. (2017). The social, cultural, and historical complexities that shape and constrain (gendered) space in an SDP organisation in Colombia. *Journal of Sport for Development*, 6(10), 1-11.
- Pedersen, E. R. G., & Rosati, F. (2019). Organisational tensions and the relationship to CSR in the football sector. *European Sport Management Quarterly*, 19(1), 38-57. doi:10.1080/16184742.2018.1546754
- Ramos Acosta, J., Arias Castaño, A. M., Gómez Solano, J. H., Ordoñez Saavedra, N., & Carrillo Barbosa, R. L. (2022). Gobernanza y legitimidad en las federaciones deportivas colombianas (Governance and legitimacy in Colombian sports federations). *Retos*, 45(0), 851-859. doi:10.47197/retos.v45i0.89338
- Responsiball. (2022). Retrieved from <https://www.responsiball.org/>
- RSC. (2016). *Social-ecological resilience and biosphere-bases sustainability science*. Retrieved from <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2017-02-28-contributions-to-agenda-2030.html>
- Ruiz, D. J. E., & Vásquez, J. E. M. (2018). *Prospectiva del desarrollo deportivo: visiones de futuro del sistema deportivo colombiano*. In F. d. C. d. I. A. d. I. U. d. Valle (Ed.).
- Sánchez-Alcaraz Martínez, B. J., Courel Ibáñez, J., Sánchez Ramírez, C., Valero Valenzuela, A., & Gómez Marmol, A. (2020). El modelo de responsabilidad personal y social a través del deporte: revisión bibliográfica (Personal and social responsibility model through sports: a bibliographic review). *Retos*, 37(0), 755-762. doi:10.47197/retos.v37i37.67890
- Sánchez-Sáez, J. A., Segado, F. S., & Vidal, A. (2018). Los eventos deportivos socialmente responsables como motor del desarrollo local. *Journal of Sports Economics & Management*, 8, 172-186.
- Sánchez-Sáez, J. A., Segado Segado, F., Calabuig-Moreno, F., & Gallardo Guerrero, A. M. (2020). Measuring Residents' Perceptions of Corporate Social Responsibility at Small- and Medium-Sized Sports Events. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23), 8798. Retrieved from <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/23/8798>
- Sandino, M. (2017). Perfil profesional del dirigente deportivo regional: Valle del Cauca y Risaralda. *Revista Interamericana de Investigación Educación y Pedagogía RIIIEP*, 10(2), 79 - 90. doi:10.15332/s1657-107X.2017.0002.05
- Sandino, M., Guzmán, A., & David, L. (2020). Responsabilidad social corporativa de la federación colombiana de triatlón: caso copa Colombia San Andrés islas 2019. *Revista gerencia deportiva*, 4. Retrieved from [http://www.algede.org/Vol4\\_Num1\\_RevistaGerenciaDeportiva.pdf](http://www.algede.org/Vol4_Num1_RevistaGerenciaDeportiva.pdf)
- Sandino, M. C., López, G. G., Gómez, S. A., & Pérez, J. C. G. (2021). *Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social en el deporte colombiano*. Paper presented at the 11° Congresso Brasileiro de Gestão do Esporte, Juiz de Fora. <https://cbge.org.br/wp-content/uploads/2021/04/Anais-11-CBGE.pdf>
- Sartore-Baldwin, M. L., & McCullough, B. (2018). Equity-based sustainability and ecocentric management: Creating more ecologically just sport

- organization practices. *Sport Management Review*, 21(4), 391-402. doi:10.1016/j.smr.2017.08.009
- Schmidt, V. (2003). French capitalism -transformed, yet still a third variety of capitalism. *Economy and Society*, 32(4), 526-554. doi:10.1080/0308514032000141693
- Schulenkorf, N., & Adair, D. (2014). *Global Sport-for-Development: Critical Perspectives*.
- Schulenkorf, N., Sherry, E., & Rowe, K. (2016). Sport for Development: An Integrated Literature Review. *Journal of Sport Management*, 30(1), 22-39. doi:10.1123/jsm.2014-0263
- Sheth, H., & Babiak, K. M. (2010). Beyond the Game: Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in the Professional Sport Industry. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 433-450. doi:10.1007/s10551-009-0094-0
- Svensson, P. G., & Cohen, A. (2020). Innovation in sport for development and peace. *Managing Sport and Leisure*, 25(3), 138-145. doi:10.1080/23750472.2020.1728068
- Terrien, Mickael, Feuillet, Antoine, & Bayle, E. (2021). A taxonomy of national sport federations based on their financial profiles: the case of France's state-subsidized model. *Managing Sport and Leisure*, 1-18. doi:10.1080/23750472.2021.1936615
- Torres, L., Martin, E., & Guevara, J. C. (2018). The gold rush: Analysis of the performance of the Spanish Olympic federations. *Cogent Social Sciences*, 4(1), 1446689. doi:10.1080/23311886.2018.1446689
- UNESCO. (2017). *Sixth International Conference of Ministers and Senior Officials Responsible for Physical Education and Sport (MINEPS VI) Working Document*. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0025/002510/251081E.pdf>
- UNGA. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for sustainable development*. Retrieved from [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E)
- Vocasport. (2004). *Vocational education and training in the field of sport in the European Union: situation, trends and outlook*. Retrieved from Lyon: European Observatoire of Sport and Employment.: <http://eose.org/wp-content/uploads/2014/03/vocasport-Final-Report-English-Version.pdf>
- Walker, M., & Kent, A. (2009). Do Fans Care? Assessing the Influence of Corporate Social Responsibility on Consumer Attitudes in the Sport Industry. *Journal of Sport Management*, 23(6), 743-769. doi:10.1123/jsm.23.6.743
- Walker, M., & Parent, M. M. (2010). Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport. *Sport Management Review*, 13(3), 198-213. doi:10.1016/j.smr.2010.03.003
- Walters, G., & Tacon, R. (2011). *Corporate Social Responsibility in European Football. A report funded by the UEFA Research Grant Programme*. Retrieved from [https://uefaacademy.com/wp-content/uploads/sites/2/2019/05/20110403\\_RGP\\_Walters-Tacon\\_Final-Report.pdf](https://uefaacademy.com/wp-content/uploads/sites/2/2019/05/20110403_RGP_Walters-Tacon_Final-Report.pdf)
- Walzel, S., Robertson, J., & Anagnostopoulos, C. (2018). Corporate Social Responsibility in Professional Team Sports Organizations: An Integrative Review. *Journal of Sport Management*, 32(6), 511-530. doi:10.1123/jsm.2017-0227
- Zeimers, G., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2019). Organisational learning for corporate social responsibility in sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 19(1), 80-101. doi:10.1080/16184742.2018.1546752
- Zeimers, G., Lefebvre, A., Winand, M., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2021). Organisational factors for corporate social responsibility implementation in sport federations: a qualitative comparative analysis. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 173-193. doi:10.1080/16184742.2020.1731838