



ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL BASADA EN EL DEPORTE, PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO DE LOS NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES DEL PROGRAMA “USO DE TIEMPO LIBRE” DE LA FUNDACIÓN SOCIAL SEMILLA Y FRUTO, EN SOACHA - CUNDINAMARCA

Lina Marcela Mateus Giraldo

ID: 000375442

Profesor Tutor

Obed Alfonso Fragozo Manjarrez

Especialización en Gerencia Social

Bogotá

Junio, 2021

Tabla de contenido

2. Resumen.....	9
Palabras Clave	9
Key words.....	10
3. Introducción	11
4. Descripción del problema y preguntas de investigación.....	15
A. Identificación del problema	15
I. Antecedentes.....	15
II. Descripción del problema	22
III. Formulación de la pregunta	25
B. Árbol de Problemas	26
5. Justificación.....	27
6. Objetivos	29
A. Objetivo General.....	29
B. Objetivos Específicos	29
7. Diseño metodológico	30
A. Tipo de investigación.....	31
B. Enfoque de investigación.....	32
C. Método de investigación.....	32

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

D. Enfoque Praxeológico.....	33
8. Revisión Documental, Conceptual y Normativa.....	35
A. Marco conceptual	35
I. Empoderamiento Comunitario	35
II. Capital social.....	36
III. Responsabilidad Social Empresarial.....	37
IV. El Deporte	38
B. Marco Normativo.....	39
I. Institucionalidad de la RSE	39
II. Política Nacional de Infancia y Adolescencia 2018-2030	42
III. Artículo 44 Constitución Política Colombiana.....	43
IV. ARTICULO 2°	45
V. Política pública nacional para el desarrollo del deporte, la recreación, la actividad física, y aprovechamiento del tiempo libre 2018-2028	45
9. Método y técnicas de recolección de información.....	46
A. Población objeto de estudio.....	46
B. Descripción de los instrumentos de recolección de información	48
C. Seleccionar, diseñar y elaborar el instrumento de recolección de información	49
I. Desarrollo conceptual.....	49

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

II.	Aplicación del instrumento	51
III.	Interpretación y Presentación de la información recolectada	51
10.	Resultados Finales.....	73
A.	Perfil y caracterización de la Organización	73
I.	Antecedentes de la organización	73
II.	Marco Institucional	74
III.	Objeto de la organización	78
IV.	Portafolio.....	81
B.	Selección del instrumento	81
I.	Diagnostico.....	82
II.	Formulación de la estrategia DOFA	83
III.	Planteamiento de planes de acción	86
IV.	Formulación de objetivos y construcción de indicadores.....	89
C.	Resultados de la aplicación de instrumentos	90
I.	Estrategia de responsabilidad social con énfasis deportivo	90
II.	Indicadores	94
III.	Presupuesto	95
V.	Conclusiones y recomendaciones.....	

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Institucionalidad de la RSE</i>	39
Tabla 2. <i>Categorías de análisis recolección de información</i>	49
Tabla 3. <i>Resultados fortalezas y debilidades programa - Equipo de trabajo</i>	70
Tabla 4. <i>Matriz Análisis de involucrados</i>	82
Tabla 5. <i>Matriz DOFA</i>	84
Tabla 6. <i>Formulación de retos estratégicos</i>	86
Tabla 7. <i>Cuadro de mando integral</i>	87
Tabla 8. <i>Presupuesto estrategia anual</i>	95
Tabla 9. <i>Cronograma de actividades</i>	97

Lista de figuras

Figura 1. <i>Síntesis del concepto valor compartido</i>	13
Figura 2. <i>Etapas de un sistema de gestión en Responsabilidad Social Empresarial</i>	14
Figura 3. <i>Familias en Soacha están recibiendo ayudas en cuarentena</i>	18
Figura 4. <i>Mapa de Soacha por comunas</i>	20
Figura 5. <i>Banner Fundación Social Semilla y Fruto</i>	23
Figura 6. <i>Celebración de Halloween 2020</i>	24
Figura 7. <i>Árbol de problemas programa uso de tiempo libre</i>	26

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

Figura 8. Elementos del diseño metodológico	30
Figura 9. Fases del enfoque praxeológico	34
Figura 10. Satisfacción beneficiarios requisitos y actividades	52
Figura 11. Satisfacción beneficiarios metodología y equipo de trabajo	53
Figura 12. Satisfacción beneficiarios sede y horarios	54
Figura 13. Satisfacción Beneficiarios procesos e intereses	55
Figura 14. Oportunidades de mejora beneficiarios.....	56
Figura 15. Concepto de empoderamiento beneficiarios	57
Figura 16. Percepción conflictos e intereses comunidad beneficiarios.....	57
Figura 17. Expectativas del programa beneficiarios	59
Figura 18. Habilidades para el empoderamiento comunitario	59
Figura 19. Satisfacción padres requisitos y actividades	60
Figura 20. Satisfacción padres metodología y equipo de trabajo	61
Figura 21. Satisfacción padres sede y horarios	62
Figura 22. Satisfacción padres procesos e intereses	63
Figura 23. Oportunidades de mejora padres.....	63
Figura 24. Concepto de empoderamiento padres	64
Figura 25. Percepción conflictos e intereses comunidad padres.....	65

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

Figura 26. Mecanismos de participación ciudadana padres	65
Figura 27. Expectativas del programa padres	66
Figura 28. Percepción etapas del modelo de inversión social equipo	68
Figura 29. Percepción objetivos e indicadores equipo	69
Figura 30. Intereses equipo de trabajo	70
Figura 31. Oportunidades de mejora equipo	72
Figura 32. Estructura Jerárquica	77
Figura 33. Organigrama Gerencia de Talento Humano.....	78
Figura 34. Mapa estratégico de la organización	88
Figura 35. Árbol de objetivos	89
Figura 36. Modelo de empoderamiento lúdico comunitario FTDJ	92
Figura 37. Construcción de indicadores	94

Anexos

Anexo 1. Encuesta de percepción Programa uso de tiempo libre 2021 – Beneficiarios.

Anexo 2. Encuesta de percepción Programa uso de tiempo libre 2021 – Padres de familia.

Anexo 3. Encuesta de percepción Programa uso de tiempo libre 2021 – Equipo de trabajo.

**ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL BASADA EN EL
DEPORTE, PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO DE LOS NIÑOS, NIÑAS
Y ADOLESCENTES DEL PROGRAMA “USO DE TIEMPO LIBRE” DE LA
FUNDACIÓN SOCIAL SEMILLA Y FRUTO, EN SOACHA - CUNDINAMARCA**

2. Resumen

La presente investigación tiene como propósito diseñar una estrategia de responsabilidad social empresarial desde la planeación estratégica, como instrumento propio de la Gerencia Social, que permita el empoderamiento comunitario de los 80 beneficiarios del programa uso de tiempo libre, que opera en la comuna 06 del municipio de Soacha Cundinamarca, por la Fundación Social Semilla y Fruto.

Después de 11 años de operación se ha podido evidenciar que existe un agotamiento del modelo, el sentido de pertenencia por el programa se ha ido perdiendo no solo por los beneficiarios sino también por los padres de familia, hay poco compromiso con los diferentes procesos, se puede percibir que los beneficiarios del programa social asisten por obligación y no por voluntad, o sólo cuando hay celebraciones para recibir donaciones, no se cumplen los compromisos pactados, tanto los beneficiarios como los padres de familia tienen un nivel de codependencia muy alto con el programa, no son gestores de oportunidades, no hay un empoderamiento real con las problemáticas de su comunidad ni con sus proyectos de vida, existen zonas de confort y siguen existiendo pensamientos de pobreza.

Teniendo en cuenta lo anterior, desde la Gerencia Social se propone realizar un ejercicio claro de investigación que permita no sólo optimizar los recursos que invierte la empresa TOTTO para generar cambios reales y a largo plazo, sino también que se garantice la continuidad del programa en el tiempo y sea sostenible, así mismo que se generen procesos de empoderamiento comunitario desde los niños, niñas y adolescentes como ejercicios de transformación social.

Palabras Clave: Empoderamiento comunitario, capital social, responsabilidad social empresarial, deporte.

Abstrac

The purpose of this research is to design a strategy of corporate social responsibility from strategic planning as a tool of social management, which allows community empowerment of the 80 beneficiaries of the time off use PROGRAMA USO DE TIEMPO LIBRE, which operates in the 06 commune of Soacha, Cundinamarca by the Fundación Social Semilla y Fruto. After 10 years of operation it has been shown, that there is an exhaustion of the model, the sense of belonging to the program has been lost, not only by the beneficiaries, but also by the parents, there is little commitment to the different processes, It can be felt that beneficiaries of the social program attend by obligation, not by will, or only when there are celebrations to receive donations, the commitments agreed are not fulfilled, both beneficiaries and parents have a very high level of codependency with the program. they are not opportunity managers, there is no real empowerment with the problems of their community, nor with their life projects, there are comfort zones and thoughts of poverty continue to exist.

Taking into account the above, social management proposes to carry out a clear research exercise that will not only optimize the resources that TOTTO invests in order to generate real and long-term changes, but also ensure that the continuity of the program over time and be sustainable, and that community empowerment processes are generated from children and adolescents as social transformation exercises.

Key words: Community empowerment, social capital, corporate social responsibility, sport.

3. Introducción

En la actualidad podemos ver cómo las empresas han evolucionado a tal punto que sus prioridades no son sólo la venta de productos o servicios, sino que empiezan a surgir otras necesidades que también aportan al crecimiento de la organización y tienen impacto directo en sus grupos de interés. Los diferentes proyectos, programas u acciones en materia de responsabilidad social empresarial, cada vez van cogiendo más fuerza, han ido pasando de ser un ejercicio de asistencialismo o caridad, a estrategias de impacto para el beneficio de proveedores, colaboradores, comunidades, medio ambiente y que son perdurables en el tiempo.

Existen muchas definiciones sobre la responsabilidad social empresarial, no obstante, es un concepto que está muy ligado al desarrollo sostenible, según Cancino C y Morales, M. (2008) citando el *World Business Council For Sustainable Development- WbCSd (2000)*, es “el compromiso continuo de las empresas para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, de la comunidad local y de la sociedad en general” (p.11). Teniendo en cuenta lo anterior podemos afirmar que, la responsabilidad social empresarial (RSE) tiene como objetivo generar bienestar social y mitigar impactos negativos en el medio ambiente, al ser un ejercicio de responsabilidad entendiéndose como un valor, tendría que ser voluntario y no obligatorio, porque es un tema ético que se desarrolla con sus grupos de interés y es aquí donde se dice que la RSE debe ir más allá del cumplimiento de una norma o ley, no puede ser forzada u obligatoria ya que perdería el sentido, no es lo mismo hacer las cosas bien por que nace, a hacerlas a diferencia de hacerlas porque es algo impuesto y se tiene cumplir o de lo contrario pueden haber sanciones.

Los accionistas de las empresas en el siglo XXI no pueden pensar sólo en lo económico, aunque este sea su fin principal, los clientes, consumidores, proveedores, tienen preferencias, las

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

necesidades van cambiando, incluso se puede observar, de manera creciente, como los inversores ven en la aplicación de la RSE una buena práctica de gestión empresarial y prefieren confiar en empresas que gestionan adecuadamente sus riesgos reputacionales, de gobierno corporativo, sociales y medioambientales (De la Cuesta, 2004, pág 23). Si bien es un ejercicio voluntario, existen organizaciones y referentes que buscan promover y fortalecer los procesos de RSE, con el propósito de que éste sea un ejercicio real y consciente de las necesidades de sus stakeholders y que aporten a la protección del medio ambiente, dentro de ellas podemos encontrar al Pacto Global de las Naciones Unidas, Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Organización Internacional de Estandarización (ISO), Global Reporting Initiative, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, Red Europea por la Responsabilidad Social Corporativa y en Colombia entidades como Fenalco, Asociación los andes de Cajamarca (ALAC), la ANDI entre otras.

Si bien hay lineamientos dados por instituciones conocedoras del tema en materia de RSE, cada organización es libre de diseñar y proponer sus estrategias de RSE, teniendo en cuenta sus presupuestos y capacidad de respuesta así como dar el enfoque que esta misma considere, no obstante, al ser un ejercicio voluntario las organizaciones pueden caer en acciones netamente asistencialistas que perduran en el tiempo y que no generan transformaciones reales, sencillamente se pueden crear comunidades dependientes, sin capacidad de gestión y sin un empoderamiento real de sus propias problemáticas.

Teniendo en cuenta lo anterior, vale la pena mencionar un concepto bien importante y que tiene relación con temas de responsabilidad social y es el de valor compartido, según Porter (2011) se define como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social (pág. 6), se ve entonces como la forma del capitalismo tradicional se transforma a uno donde no sólo prima los intereses económicos sino también el bienestar social tomando como referencia sus necesidades. Porter afirma que la responsabilidad social y el valor compartido no son lo mismo, ya que este último es una nueva forma de éxito económico, no obstante, si tienen algo en común y es la sociedad y garantizar el desempeño corporativo.

Figura 1. Síntesis del concepto valor compartido

La idea en síntesis			
El concepto del valor compartido –que se enfoca en las conexiones entre el progreso económico y el de la sociedad– tiene el poder de detonar la próxima oleada de crecimiento global.	Un creciente número de empresas conocidas por su rigurosa manera de hacer negocios –como Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever y Wal-Mart– se ha lanzado a realizar importantes iniciativas de valor compartido. Pero recién estamos empezando a entender el potencial del valor compartido.	Existen tres formas clave en que las empresas pueden tener oportunidades para crear valor compartido: <ul style="list-style-type: none">- Al reconcebir los productos y mercados- Al redefinir la productividad en la cadena de valor- Al permitir el desarrollo de un cluster local	Todas las empresas deberían mirar sus decisiones y oportunidades desde el prisma del valor compartido. Esto llevará a nuevos enfoques que generarán más innovación y crecimiento para las empresas y también mayores beneficios para la sociedad.

Fuente: Porter y Kramer (2011)

Por otro lado, las estrategias de RSE de índole comunitario, deben diseñarse con el propósito de que sean sostenibles y perduren en el tiempo, que contribuyan al desarrollo de sociedades más sostenibles con propuestas innovadoras, que permitan el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y se generen menos impactos negativos al medio ambiente, para ello, es necesario que haya un involucramiento real de las organizaciones en el conocimiento de la zona de influencia para poder determinar con precisión las necesidades, muchas veces el error, es el desconocimiento del territorio, de la comunidad, el recurso económico es importante y se pueden

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

estar realizando acciones enriquecedoras pero a la vez se están creando comunidades dependientes y que no son autosostenibles.

A continuación podemos ver las diferentes etapas que se realizan desde un sistema de gestión en Responsabilidad Social

Figura 2. Etapas de un sistema de gestión en Responsabilidad Social Empresarial



Fuente: Elaboración propia, tomado del Icontec (2009)

En esta investigación se va a tener como referencia el Programa uso de tiempo libre que nace en el año 2010 como una iniciativa de RSE de la empresa NALSANI S.A.S - TOTTO y operado por la Fundación Social Semilla y Fruto, para aportar a la construcción de proyectos de vida de 80 niños, niñas y adolescentes en condición de vulnerabilidad del barrio la cristalina ubicado en la comuna 06 del municipio de Soacha Cundinamarca. Es un modelo de inclusión

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

social encaminado a la excelencia y el desarrollo humano que involucra las diferentes dimensiones humanas cognitiva, psicoafectiva y de formación artística. Allí los niños, niñas y adolescentes, desarrollan habilidades para la vida, construyen su proyecto de vida y finalmente acceden a becas o patrocinios para la educación superior con el fin último de poder emplearse de manera formal en el mercado laboral y cumplir esos proyectos de vida diseñados en el transcurso de muchos años. Sin duda alguna, es un programa social que transforma vidas y aporta a la construcción de un país más equitativo, genera oportunidades de empleo formal a sus egresados y se ha ganado el cariño de toda una comunidad, pero a su vez y sin ser su objetivo ha generado una codependencia alta en los beneficiarios y padres de familia, el sentido de pertenencia se ha ido perdiendo y no existe empoderamiento ni compromiso real con los diferentes procesos, el agotamiento del modelo ha generado desinterés y existe la necesidad de un cambio, motivo por el cual se pretende diseñar una estrategia que permita el empoderamiento y de esta manera cambiar visiones de asistencialismo, que vean el programa como una oportunidad de crecimiento no solo para ellos sino también para su comunidad. Esto se realizará a partir de una revisión conceptual y normativa que permita entender el contexto donde se desarrolla el programa, entender y describir claramente la problemática para después poder diseñar instrumentos, recolectar información y proponer desde la planeación estratégica soluciones que aporten a ese empoderamiento de los beneficiarios de manera innovadora y sostenible.

4. Descripción del problema y preguntas de investigación

A. Identificación del problema

I. Antecedentes

El empoderamiento comunitario puede entenderse como la capacidad que tienen las comunidades de ser conscientes de su propia realidad y ser sujetos de cambio para poder

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

transformarla. Hablar de empoderamiento comunitario es algo que parece sencillo, llegar a la comunidad con un proyecto o programa, ejecutarlo de acuerdo al presupuesto, cumplir indicadores, dar participación a los individuos para el cumplimiento de objetivos, podría ser el ideal, sin embargo, para lograr procesos de empoderamiento reales con la comunidad no basta con realizar intervención y aplicar instrumentos 1 o 2 años, son procesos largos y complejos. Hoy en día no existe una teoría exacta o ampliamente aceptada que permita delimitar un paso a paso de cómo lograr procesos de empoderamiento comunitario (Hechter, 1992). El asistencialismo ha sido uno de los principales factores que impiden realizar procesos de empoderamiento comunitario ya que pretende suplir algunas necesidades básicas para mejorar la calidad de vida, pero no potencializar y desarrollar las capacidades de las personas. Para contextualizar un poco la problemática de la falta de empoderamiento a nivel global, se trae como referencia a Jeannette Arriola, titular de la Cátedra Carlos Slim Helú para el combate a la pobreza y el desarrollo integral sustentable de los pueblos indígenas de México, Arriola (2019): Para acabar con la pobreza en el país es necesario dejar a un lado las políticas asistencialistas y el paternalismo, para buscar soluciones que ataquen los problemas desde raíz: “Por ejemplo, dar despensas o transferencias es un paliativo” Si bien en algunos casos o emergencias naturales es algo que se requiere, tenemos que pensar en generar capacidades (pág 1). El empoderamiento comunitario no se desarrolla dando paliativos a las necesidades básicas desde el Estado u otras instituciones, el empoderamiento comunitario se logra siempre y cuando haya un trabajo real con y para las personas, en donde se desarrollen sus habilidades para que sean sujetos de cambio y no estén a la espera de ayudas. En resumen:

Amartya Sen, quien fue obtuvo un premio Nobel de Economía en el año 1998, mencionó que no puede haber desarrollo si no se genera la capacidad de elegir y ser un agente para que tú

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

puedas exigir libremente el camino al desarrollo; es decir, una persona debería ser capaz de cultivar, producir, consumir y vender sus alimentos, pues eso le daría las riendas para tener seguridad alimentaria para su familia y el control para ser una agente de desarrollo. Ahora bien, si por el contrario le vamos a llevar la comida directo al plato, estás limitando la capacidad de la persona hacia su propio desarrollo (Arrieta, Jeannette, pág 1).

Lo mismo pasa en Argentina, el empoderamiento comunitario se ve invisibilizado por acciones asistencialistas creando así comunidades cada vez más dependientes y dejando de lado aspectos tan importantes por desarrollar como el poder del capital social, de acuerdo con Zagmani economista italiano, profesor de la Universidad de Bologna y asesor papal en cuestiones sociales (2010) el país está concentrado, desde hace décadas, en políticas sociales de base asistencialista, "con el enfoque de mejorar las condiciones de vida y no las capacidades de las personas". Y ése es el camino equivocado si se busca la erradicación de la pobreza y una mayor equidad social.

Teniendo en cuenta lo anterior podemos afirmar, que para que haya procesos de empoderamiento comunitario se hace necesario eliminar acciones que promueven el asistencialismo y centrar las estrategias en fortalecer y desarrollar capacidades en los individuos, el empoderamiento de una comunidad se apalanca en la explotación de su capital social. Putnam (1993) define el capital social como "los aspectos de las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo" (pág 25).

Colombia es un país que durante muchos años ha estado permeado por problemáticas como el conflicto armado, narcotráfico, violencia económica, social, política, corrupción, desplazamiento

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

forzado, entre otras. Esto ha generado un gran número de víctimas y un sin fin de vulneraciones a los derechos de humanos, lo cual obliga al gobierno a buscar soluciones a través de políticas sociales que permitan mitigar impactos y de alguna u otra manera “solucionar necesidades inmediatas” podemos ver programas que atienden necesidades puntuales pero no van más allá de proponer soluciones y erradicar problemáticas, por ejemplo: familias en acción, jóvenes en acción, Colombia mayor, que si bien son necesarias, porque hay muchas personas sin oportunidades, no han sido parte de una solución real sino que por el contrario se han mantenido en el tiempo creando y generando dependencia.

Figura 3. Familias en Soacha están recibiendo ayudas en cuarentena



Fuente: Revista Semana (2020) Pág 1.

Sánchez (2014) ¿Es mejor entregar subsidios o crear estrategias para que las familias pobres encuentren un empleo y salgan de esta situación por sí mismas? Esa es la gran discusión que aún hay en el país sobre los beneficios de Familias en Acción y que ponen en tela de juicio su impacto a largo plazo. Para Diego Gómez, profesor de la Universidad Nacional, el programa no

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

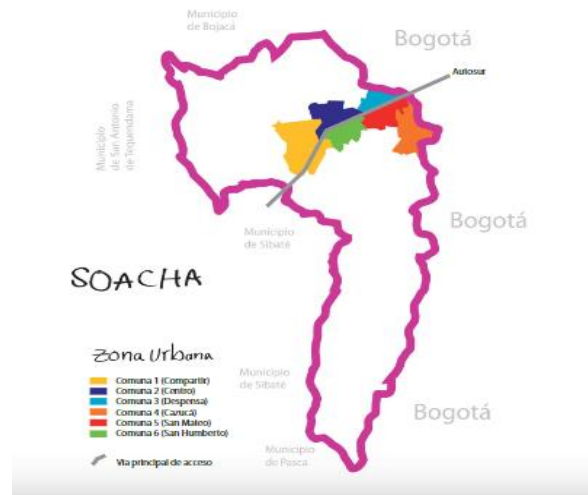
está logrando una transformación de fondo en las familias (pág 1). Esto no pasa sólo con familias en acción sino también con los programas mencionados anteriormente, en materia de políticas sociales y superación de pobreza existe un dicho que dice “se debe enseñar a pescar y no dar el pescado” pero para que esto sea posible se debe partir primero de la realización de cambios estructurales en estas políticas que garanticen procesos de inclusión reales y el desarrollo de las habilidades de las personas para poder aprender a pescar.

Situando entonces la problemática de la falta de empoderamiento comunitario a nivel local, se puede afirmar que Soacha es el municipio más poblado de Cundinamarca, su área es de 184 km², y su población es de 533.000, aunque la Alcaldía afirma que hay más de un millón de acuerdo al estudio realizado por la revista Semana en el 2017, esos números convierten a Soacha en un fenómeno único de crecimiento demográfico explosivo y un gran foco de ayudas humanitarias, programas y proyectos de carácter social. Mayorga (2015):

Actualmente el municipio de Soacha cuenta con 347 barrios ubicados en seis comunas urbanas y más del 50% de los asentamientos son ilegales” (Reel Ridden, 2010), los barrios se dividen en 6 comunas: Comuna 1 (Compartir), Comuna 2 (Centro), Comuna 3 (Despensa), Comuna 4 (Cazucá), Comuna 5 (San Mateo) y Comuna 6 (San Humberto) (pág 2).

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

Figura 4. Mapa de Soacha por comunas



Fuente: Miguel Santofimio, guía y mapas de Soacha (2012) Pág 1.

Son muchas las noticias, artículos, estudios que afirman que Soacha es la ciudad del país que presenta las cifras más preocupantes en materia social. La revista periodismo público, escribió un artículo este año denominado “Las cifras de pobreza que agobian a Soacha” ahí describen 56 mil desplazados, 36 mil venezolanos, 8 mil personas en condición de discapacidad, 1.900 familias recicladoras y casi la mitad de su población en la pobreza. La problemática del municipio es tan grande que algunos se atreven a decir que Soacha es una mezcla de pobreza, migrantes, desplazados y desempleados, pero la realidad es que en el municipio también vive gente de clase media que estudia, trabaja y tiene una estabilidad económica, hay gran riqueza cultural y reservas naturales que aportan gran valor al municipio.

Cortes (2020) En temas de educación las cifras son preocupantes, la capacidad de los establecimientos educativos del municipio está desbordada. Los cupos en los colegios oficiales no alcanzan para cubrir la demanda de una población que aumenta. Aunque cifras del Ministerio

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

de Educación indican que el municipio cerró 2019 con 92.901 cupos en la matrícula oficial (66.290 en colegios oficiales y 26.611 por convenio con instituciones privadas), es decir, 5.681 más que en 2018, las autoridades locales afirman que el crecimiento poblacional, la migración venezolana y la insuficiencia de recursos destinados para la educación del municipio configuran los factores principales del déficit de cupos escolares en Soacha (pág 1).

Según Rodríguez L (2015) La comuna 06 de Soacha es la sexta y última comuna del casco urbano de Soacha (Cundinamarca). Recibe el nombre de su principal cabecera, el barrio San Humberto. Está compuesta por 56 barrios de los cuales el 45% viven en condiciones de extrema pobreza. Barrios como El altico, la cristalina, san martín, divino niño, altos de la florida, los cerezos, entre otros, se enfrentan diariamente a problemáticas como la desnutrición infantil, uso inadecuado del tiempo libre, delincuencia, violencia intrafamiliar, deserción escolar y educación de baja calidad (pág 1).

Teniendo en cuenta lo anterior, son muchas las organizaciones que trabajan para aportar al desarrollo y contribuir a la solución de problemáticas sociales, pero a su vez diseñan estrategias y programas de carácter asistencial dificultando así procesos de empoderamiento comunitario, es común ver en los barrios más vulnerables a las personas pelear cuando llegan las ayudas humanitarias pero no aprovechan los espacios de participación ciudadana para ser gestores de cambio en su comunidad.

El programa uso de tiempo libre lleva 10 años operando en la comuna 06 de Soacha de Cundinamarca a través de la Fundación Social Semilla y Fruto, se ha caracterizado por un ser un programa insignia del área de Responsabilidad Social Empresarial de Nalsani Totto y de la Fundación, ha recibido varios reconocimientos a nivel local por fomentar el desarrollo de

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

habilidades para la vida a través del aprovechamiento del tiempo libre de niños, niñas y adolescentes usando el arte como medio de transformación social. Los beneficiarios se reunían de manera presencial con sus tutores de lunes a viernes en horas de la tarde, pero esto cambió debido a la crisis del covid 19, el programa tuvo que transformarse y pasar a la virtualidad, durante el 2020 de Mayo a Noviembre, se desarrolló la estrategia #AlTableroEnCasa. Gracias a la vinculación voluntaria de egresados becados y tutores se dictaron talleres de música, arte, teatro, digital, actividad física, audiovisuales y lectura, y se brindó acompañamiento psicosocial para niños y padres de familia en tiempo de crisis. Para el año 2021 Nalsani Totto toma la decisión de cerrar de manera temporal el programa hasta lograr la aprobación de un presupuesto para la ejecución del mismo.

II. Descripción del problema

En el año 2001 un grupo de habitantes de los barrios altos de la Comuna Seis de Soacha Cundinamarca, conscientes de las múltiples necesidades del sector, deciden crear la Fundación Social Semilla y Fruto, para ayudar a construir soluciones a las dificultades más apremiantes del sector, tales como: desnutrición infantil, desescolarización, desempleo, falta de servicios públicos, violencia intrafamiliar, extrema pobreza, desplazamiento forzado a causa del conflicto armado, delincuencia juvenil, falta de oportunidades de empleo, entre otros.

Figura 5. Banner Fundación Social Semilla y Fruto



Fuente: Fundación Social Semilla y Fruto (2020)

La Fundación inicialmente empieza a operar en el garaje de la casa de un líder comunal, actualmente Presidente de la Fundación Social Semilla y Fruto y de acuerdo a una de las necesidades más sentidas se crea el comedor infantil para dar almuerzo a más de 80 niños y niñas en edades desde los 6 años hasta los 13 años, con ello nace también el programa atención a la primera infancia en donde se atienden 90 niños en edades de 6 meses a 5 años , con el pasar de los años, específicamente en el año 2010 se crea el programa uso de tiempo libre con el objetivo de garantizar un adecuado y correcto uso del tiempo libre de 80 niños, niñas y jóvenes del barrio. Desde ese entonces la Fundación es reconocida por ser una organización de cambio social, comprometida en romper el ciclo de reproducción de la pobreza de los niños, niñas, adolescentes y sus familias de los barrios altos de la Comuna Seis de Soacha, a través de Programas y Proyectos de nutrición, educación y generación de ingresos, mitigando riesgos sociales y aportando al mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios.

Figura 6. Celebración de Halloween 2020



Fuente: Registro fotográfico propio

Actualmente la Fundación cuenta con aliados estratégicos como Totto Nalsani, Fundación Éxito, Grupo Éxito, Banco de alimentos, Eatcloud, Banco de Bogotá, Fundación John Ramírez Moreno, Fundación Bolívar Davivienda, personas naturales, Aflora, Industrias incas dupre Notaria 41, Vallejo gerencia y Construcciones SAS, Mavicontrol , Alcaldía Municipal de Soacha, Caracol TV, JAC comuna seis , Secretaria de desarrollo social de Soacha quienes a través de donaciones en efectivo o en especie han aportado al crecimiento y fortalecimiento de los diferentes programas haciendo que aún perduren en el tiempo y sean reconocidos a nivel local. Como bien podemos ver, la Fundación cuenta con grandes aliados, no obstante, se enfrenta a una problemática muy grande y es la sostenibilidad de los programas, los apoyos recibidos han sido de carácter asistencial, donaciones en especie, efectivo, regalos, alimentos, celebraciones, eventos, pero en este momento la Fundación por sí sola no tiene la capacidad para atender los programas en caso de que los aliados retiren su apoyo y esto pudo evidenciarse claramente en tiempos de pandemia, lo anterior, es bastante preocupante primero porque los beneficiarios

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

quedarían sin cobertura y segundo porque las organizaciones están realizando ejercicios de caridad, dejando de lado procesos de empoderamiento no solo de los beneficiarios sino también de la Fundación que puede caer en zonas de confort y no buscando herramientas para la sostenibilidad de los proyectos, cada empresa es libre de ver como realiza sus ejercicios de responsabilidad social, no obstante hoy en día no es responsable llenar a las fundaciones de donaciones sin enseñar a ser gestores de recursos, sin dejar capacidad instalada, sin empoderar a beneficiarios y padres de familia para que sean conscientes de su realidad y puedan ellos mismos proponer soluciones.

En el programa uso de tiempo libre pasa algo similar, los beneficiarios asisten en un 100% cuando hay celebraciones, regalos, fechas especiales pero cuando se realizan talleres de emprendimiento, charlas de carácter psicosocial o preparación para el acceso a la educación superior cambia la asistencia, durante 10 años el programa ha operado con indicadores bastante variables y esto es derivado de la poca corresponsabilidad que existe con los diferentes procesos así como la falta de apropiación de sus propias realidades y las de su comunidad por parte de los beneficiarios, en el programa se ofrecen talleres para el desarrollo de habilidades básicas, talleres artísticos, orientación profesional, becas para el acceso a la educación superior y aun así se puede evidenciar que asisten por obligación de sus padres y no por un interés propio o real lo cual vamos a ver materializado cuando se realice toda la recolección de la información.

III. Formulación de la pregunta

Teniendo en cuenta la problemática de la falta de empoderamiento comunitario en el programa uso de tiempo libre, por parte de los beneficiarios y padres de familia, desde la especialización en Gerencia Social a través del proyecto integrador se busca dar respuesta a la pregunta ¿Puede una estrategia de Responsabilidad Social empresarial con énfasis deportivo

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

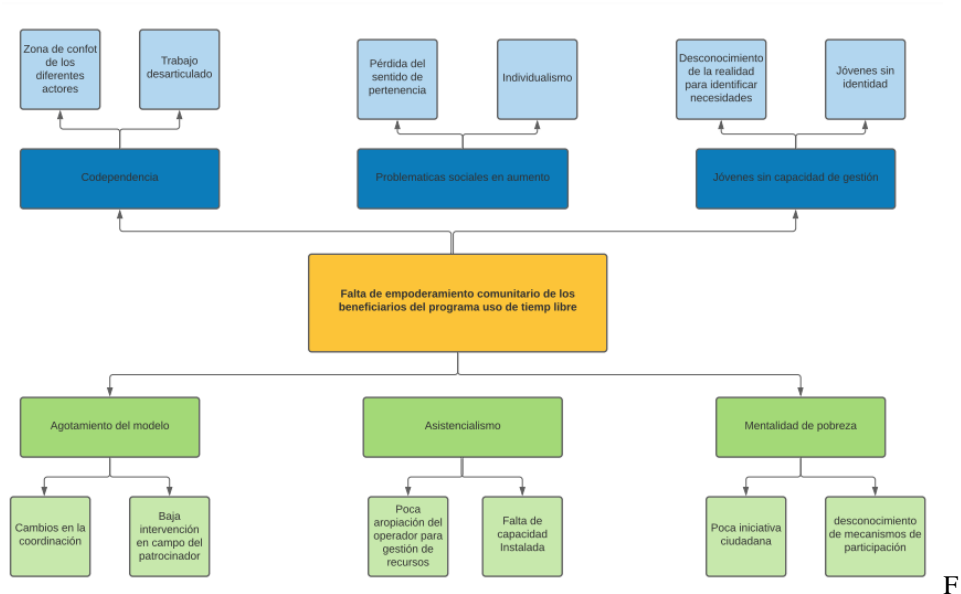
lograr el empoderamiento comunitario de los beneficiarios del programa uso de tiempo libre de la comuna 06 de Soacha?

B. Árbol de Problemas

Según la UNESCO (2017) El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto. Para ello, se debe formular el problema central de modo tal que permita diferentes alternativas de solución, en lugar de una solución única.

Teniendo en cuenta lo anterior y con el fin entender de manera integral el problema sobre el cual se va a investigar, a continuación, se presentan las causas, efectos, mediante la representación de un árbol de problemas.

Figura 7. Árbol de problemas programa uso de tiempo libre



Fuente: Elaboración propia

5. Justificación

Las acciones asistencialistas en comunidades vulnerables sin duda alguna han generado ciertos niveles de dependencia y han creado zonas de confort en los beneficiarios de los diferentes programas sociales, lo cual hace que el empoderamiento de propia realidad se pierda y dependan de un tercero para solventar algunas de sus necesidades básicas. Los programas sociales en la actualidad no deben estar basados en la caridad o en atender necesidades puntuales, deben tener características tales como la innovación, sostenibilidad, fortalecer el capital social, que permitan la transformación de una problemática real y aporten al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, a su vez que puedan aportar al desarrollo de capacidades de sus beneficiarios y convertirlos en actores de cambio para su comunidad, capaces de gestionar recursos, liderar procesos, ejercer sus derechos en temas de participación ciudadana y

Las organizaciones del sector privado tienen un papel muy importante en la transformación de las comunidades vulnerables, en muchas ocasiones llegan donde el estado no está presente y se convierten en agentes importante de cambio para la comunidad. Es entonces como el sector privado se convierte entonces en motor de desarrollo Escobar (2019) Ahora bien, el compromiso del sector privado no se limita simplemente al ejercicio productivo. Por el contrario, siempre ha estado marcado por la premisa de “ir más allá”, por medio de una mirada integral que contribuye a la solución de problemas estructurales con incidencia directa en el avance social y ambiental del país (pág 1). Es por lo anterior, que las organizaciones han tenido que especializarse en temas sociales, formalizar sus acciones puntuales en departamentos de RSE o inversión social, con personas dedicadas especialmente a temas sociales, no solo por un tema de reputación de marca sino también por un tema de compromiso social. Tanto así que, hoy en día existen organizaciones como pacto global (2020) que apoya y promueve el compromiso del sector

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

privado, sector público y sociedad civil a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temática, comparten la convicción de que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la generación de un mercado global más estable, equitativo e incluyente, y que fomenta sociedades más prósperas (pág 2). Las empresas adheridas al pacto global reciben toda la formación y capacitación para que sus acciones de responsabilidad social cumplan los estándares y le apunten a un ejercicio claro de transformación social, no obstante, desarrollar la RSE en Colombia es todo un reto para las empresas, ya que pueden existir los recursos, pero son tantas las problemáticas que se tienen en el tema social que se puede caer en el error de querer abordarlas todas y es ahí donde aparece el asistencialismo. o sencillamente los programas no trascienden.

Teniendo en cuenta lo anterior, desde la Gerencia Social se pretende diseñar una estrategia de RSE que involucre a los beneficiarios como principales actores de cambio de su comunidad y de esta manera poder empoderados de su realidad y que sean conscientes de que ellos mismos puedan transformarla. El programa uso de tiempo libre atiende un promedio de 80 beneficiarios entre los 6 y 17 años de edad, tras 10 años de operación del programa bajo el mismo modelo, se puede evidenciar que existe un agotamiento del mismo, lo cual lleva a que se pierda el sentido de pertenencia y no se genere valor a las actividades que ahí se desarrollan por parte de los beneficiarios y padres de familia, hay la necesidad de un cambio. El deporte es un arma poderosa de transformación social, aporta a la formación de valores, fomenta la participación y el trabajo en equipo Beatriz Mejía, del Grupo Internacional de Paz (2015) expresó que “el deporte tiene la capacidad de transformar a los niños y jóvenes en personas de bien y que uno de sus principales motivadores es el Reconocimiento”. Por su parte, Patricia Sierra, de la Fundación Pies Descalzos, abordó el papel del deporte en la estrategia Escuela de Puertas Abiertas e hizo

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

mención en la importancia del deporte en regiones como el Chocó y Cartagena gracias a las labores de la Fundación en la cual, a través de la línea estratégica, promueven procesos de crecimiento personal y desarrollo sostenible (pág 1).

Es por esto que en la presente investigación se usará el deporte como estrategia de RSE para poder lograr procesos de empoderamiento comunitario de manera innovadora, llamativa y de impacto para los niños, niñas y adolescentes de la comuna 06 de Soacha. Teniendo en cuenta que el programa para el año 2021 se encuentra cerrado de manera temporal (lo cual significa que va a volver a operar una vez se tenga la aprobación de Gerencia) se ve la pertinencia y oportunidad de presentar el proyecto de investigación para que la fundación y la empresa puedan tener una estrategia de empoderamiento comunitario y ser considerada para la reapertura del programa.

6. Objetivos

A. Objetivo General

Formular una estrategia de Responsabilidad Social con énfasis deportivo, que promueva el empoderamiento comunitario de los niños, niñas y adolescentes del programa uso de tiempo libre en la comuna 06 de Soacha Cundinamarca

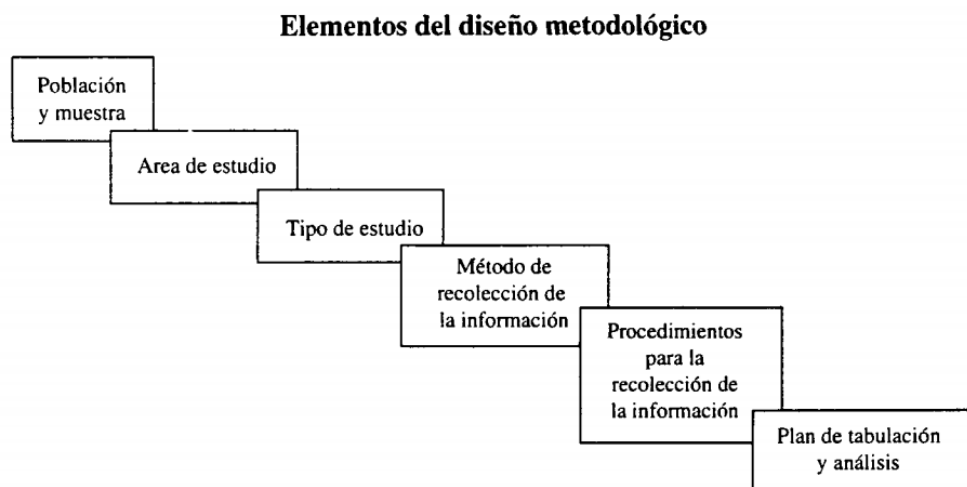
B. Objetivos Específicos

- I. Documentar desde fuentes bibliográficas el concepto de empoderamiento comunitario y la responsabilidad social a través de estrategias deportivas.
- II. Evaluar la percepción del programa y el nivel de empoderamiento de la comunidad.
- III. Diseñar un modelo a partir de la planeación estratégica que permita el fortalecimiento del programa y el empoderamiento comunitario.

7. Diseño metodológico

Según Bolivia (2019) El marco o diseño metodológico de una investigación responde a la pregunta: ¿Cómo se investigará el problema? Diseñar la metodología de un trabajo de investigación significa especificar los detalles y procedimientos acerca de cómo se realizará la recolección de datos de las fases subsiguientes, es decir en el desarrollo del proyecto, tesis, monografía, etc, a fin de lograr en forma precisa el objetivo de la investigación. Según Campos, el diseño de la investigación es un “plan de actividades a realizar para el tratamiento empírico (es decir, no teórico) del objeto de la investigación”

Figura 8. Elementos del diseño metodológico



Fuente: Bolivia (2019) ¿qué es el marco metodológico de una investigación? Pág 3.

A Continuación, se describe el diseño metodológico con el que se llevará a cabo la presente investigación:

A. Tipo de investigación

Antes de empezar cualquier investigación es importante analizar el tipo de investigación que va a utilizarse, ya que de ahí parte el paso a paso que se empleará en el estudio, desde la formulación hasta la recolección y análisis de la información con un enfoque claro y preciso. Teniendo en cuenta lo anterior, la temática a trabajar y el nivel de profundidad de la presente investigación, se define que será de tipo descriptiva ya que según Balderas (2017) busca exponer el mayor número de detalles posibles para tener una imagen completa de un fenómeno, situación o elemento concreto, sin buscar causas ni consecuencias. Mide las características, observa la configuración y los procesos que componen los hechos, sin pararse a valorarlos (pág 1). El programa uso de tiempo libre opera desde hace 10 años en la comuna 06 de Soacha, el principal problema es la falta de empoderamiento de los beneficiarios con el programa y con las problemáticas de su comunidad, en la presente investigación no se va a centrar el trabajo en entender las causas del problema, sino más bien mirar todas las características, observar cómo está operando el programa en general, revisar los procesos desarrollados por los beneficiarios y partir de ahí para proponer solución a partir de la Gerencia Social, De acuerdo con Hernández, Fernández y Batista (2014), la investigación descriptiva busca:

Especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 92).

B. Enfoque de investigación

La presente investigación tendrá el enfoque de investigación mixto, ya que se obtendrán datos de manera cualitativa y cuantitativa, según Ocampo (2019) se considera que en este tipo de investigaciones sociales las opiniones personales, grupales, historias de vida, testimonios y experiencias relatadas a partir de los instrumentos de recolección de la información dan insumos importantes para poder generar una propuesta acertada. El enfoque mixto puede ser comprendido como “(...) un proceso que recolecta, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio” (Tashakkori y Teddlie, 2003, citado en Barrantes, 2014, p.100).

Durante mucho tiempo, se consideró que los enfoques cuantitativo y cualitativo eran completamente contrarios y que, por ende, no podían utilizarse de forma conjunta; sin embargo, tal como Uwe Flick (2012) explica “(...) la combinación de ambas estrategias ha cristalizado como una perspectiva que se analiza y practica de varias formas.” (p.277).

Teniendo en cuenta que la problemática es la falta de empoderamiento de los beneficiarios se podrá dar especial atención a sus experiencias y necesidades, se pretende centrar en los sujetos para poder entender una realidad social y una problemática a nivel global a partir de este enfoque de investigación.

La recolección de la información en esta investigación se realizará por medio de encuestas abiertas y cerradas, como herramientas propias de la investigación cualitativa.

C. Método de investigación

La falta de empoderamiento comunitario es una problemática social que puede investigarse a través del método inductivo, partir de lo particular que en este caso son los sujetos a lo específico

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

que es la problemática, teniendo como punto inicial aspectos dados por los mismos beneficiarios y de esta manera poder proponer alternativas de solución al problema planteado.

Arrieta (2013) La observación es uno de los aspectos clave en el método inductivo. La experiencia de los fenómenos es importante en las áreas científicas donde se recolectan datos de hechos y fenómenos observados, para llegar a una hipótesis o teoría general. Para que el conocimiento científico tenga peso, es importante que se hagan numerosas observaciones sobre un hecho para que, si se dan condiciones similares, se pueda hacer una generalización. Además de la observación, el método inductivo utiliza la experimentación para conseguir los datos necesarios que llevan al planteamiento de una conclusión general (pág 1)

Teniendo en cuenta lo anterior, el método inductivo, tiene una serie de pasos, primero se va a tomar como punto de partida la experiencia del investigador en campo quien tuvo la posibilidad de observar todos los procesos desarrollados por la Fundación durante más de 3 años, luego estos serán registrados, así como los insumos que se recojan de los beneficiarios, padres de familia y equipo de trabajo para luego analizar, contrastar y diseñar la propuesta que permita un empoderamiento real como estrategia de responsabilidad social centrada en los intereses de los beneficiarios que en este caso es el deporte.

D. Enfoque Praxeológico

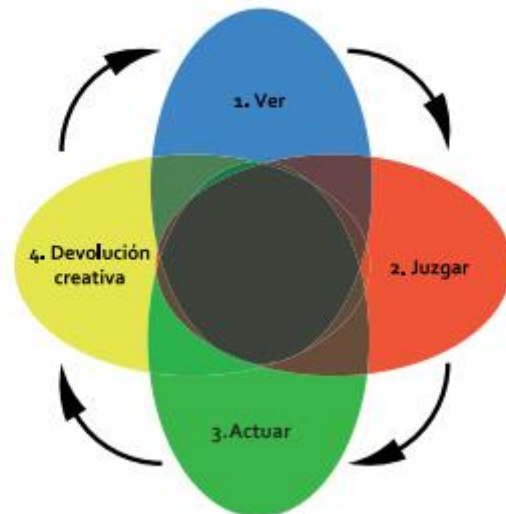
El objeto principal de la praxeología es la elaboración, experimentación y validación de modelos de acción que sean útiles para la gestión de la praxis: permite formalizar, validar y programar lo que generalmente se hace de modo espontáneo, intuitivo y empírico. Ahora bien, para lograrlo, el enfoque praxeológico –que se sitúa en el cruce de la investigación teórica, de la

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

investigación–acción, de la investigación aplicada e implicada, y es, además, un método multireferencial y pluridisciplinario– supone cuatro fases o momentos (Juliao, 2011).

Figura 9. Fases del enfoque praxeológico

Gráfico 1. Fases del enfoque praxeológico



Fuente: Carlos Juliao (2011) Elaborado por Ángel Silva Valencia, estudiante de último semestre de la Licenciatura en Informática de UNIMINUTO. Pág 22

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente investigación referente al proceso de empoderamiento comunitario se basará en 4 etapas:

FASE 1. VER: En esta etapa de la investigación se revisará qué sucede al interior del programa uso de tiempo libre respecto al tema de empoderamiento comunitario de los beneficiarios por medio del ejercicio de la observación, se realizará un análisis crítico de los diferentes procesos.

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

FASE 2. JUZGAR: Se procederá a revisar toda la información recolectada y se identificarán todas las variables que están influyendo en la falta de empoderamiento de los niños, niñas y adolescentes.

FASE 3. ACTUAR: En esta etapa, teniendo como insumos los hallazgos de las fases 1 y 2, definiremos ¿qué hacemos en concreto con la problemática? y nuestro fin principal es lograr el empoderamiento de los jóvenes no sólo con el programa, sino también con su propia realidad y la de su comunidad a través de la estrategia previamente definida.

FASE 4. DEVOLUCIÓN CREATIVA: Aquí se realizará una evaluación de la investigación realizada, se medirán impactos del procedimiento investigativo y finalmente se analizará la viabilidad de la estrategia para posterior presentación a la organización.

Juliao (2011) "... el interés de la investigación praxeológica no es el conocimiento por el conocimiento, sino la comprensión para la acción transformadora o la acción transformadora para la comprensión: ella genera un método de aproximación a la realidad que no pretende sólo observar para medir o valorar desde el investigador, sino para transformarlo y, desde su propia transformación, transformar sus prácticas y los contextos en los que interviene." (pág 16).

8. Revisión Documental, Conceptual y Normativa

A. Marco conceptual

I. Empoderamiento Comunitario

Para poder entender el concepto de empoderamiento comunitario es importante precisar sobre lo que es el empoderamiento y que es lo comunitario. Podemos decir que el empoderamiento es el proceso por medio del cual los sujetos o las personas desarrollan y fortalecen sus capacidades

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

así como la visión y protagonismo de un grupo social para generar cambios positivos en las situaciones en las que viven (Clara Murguialday , Karlos Pérez de Armiño y Marlen Eizagirre, 2006). Según Robledo, desde el ámbito de la psicología, Rappaport (1987) fue el primero en establecer las dimensiones del empoderamiento. Él explicó que el empoderamiento tiene dos dimensiones: la personal y la comunitaria. La primera radica en la autodeterminación y en la capacidad de determinar la propia vida. La segunda yace en la determinación social, que posibilita a un grupo de personas tener una participación democrática activa y hacer ejercicio de ciudadanía (pág 12). Teniendo en cuenta lo anterior el concepto de comunitario no es muy ajeno al concepto de empoderamiento, lo comunitario hace referencia a un grupo de personas que comparten características entre sí, capaces de crear vínculos y tener objetivos comunes. González (1998) La comunidad es fundamentalmente un modo de relación social, es un modelo de acción intersubjetivo construido sobre el afecto, la comunidad de fines y de valores y la incontestable esperanza de la lealtad, de la reciprocidad; la comunidad es un acabado ejemplo de tipo ideal de la acción social, una construcción teórica de alguna manera extraña de la propia realidad que acostumbra ser algo más sentido que sabido, más emocional que racional (pág 13).

II. Capital social

The strange disappearance of social capital in America” (1996) se basa en que el capital social es un término que designa la lucha de las colectividades por mejorar su realidad con base en la participación y compromiso de los integrantes de un grupo, indistintamente sean sus fines, señalando además la importancia de las redes sociales, debido a que poseen valor para quienes se hallan en ellas. Además, resalta que el desarrollo de una región está directamente asociado a la forma de organización social y relaciones cívicas que experimenta ese entorno (pág 12) Es por esto, que el presente proyecto de investigación tiene como categoría de análisis el capital social,

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

la idea es poder diseñar una estrategia que garantice la participación y aumente el compromiso de los beneficiarios con el programa y su comunidad, en muchas oportunidades las comunidades por sí mismas no son capaces de generar capital social, existe el individualismo y las zonas de confort no dejan ver toda la capacidad que tienen las comunidades para ser actores de cambio en beneficio propio. Teniendo en cuenta esto, existen organizaciones que trabajan para lograr procesos de empoderamiento comunitario y aumentar el capital social a través de programas y proyectos de tipo social, muchas de estas iniciativas nacen de la responsabilidad social empresarial.

III. Responsabilidad Social Empresarial

Según Castellanos (2012) “Comprender de qué se trata y qué abarca la responsabilidad social empresarial (RSE) implica comprender, de alguna manera, la estructura de la sociedad. Cada uno de los ciudadanos, llámese personas, academia, gobierno, empresas, tiene un rol que jugar dentro de la construcción, transformación y desarrollo de la sociedad. Implica el compromiso de los empresarios en el desarrollo de una filosofía corporativa propiciando las buenas relaciones con el entorno, generando oportunidades, comprometiendo a la comunidad, empoderando a la sociedad con el producto o servicio de la empresa, y finalmente; resultando exitosos en lo social y en lo económico” (Pág 9).

Es por lo anterior, que en la actualidad para lograr procesos de empoderamiento comunitario debe haber innovación, los programas sociales deben ser llamativos para los beneficiarios y generar expectativas de acuerdo a sus intereses, en esto, influye mucho no solo el territorio sino también las edades y gustos de los beneficiarios. El presente proyecto de investigación tiene como eje central el deporte como estrategia de responsabilidad social para lograr procesos de empoderamiento comunitario exitosos.

IV. El Deporte

La RAE define deporte como “actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas”, igualmente (entendiendo que su acepción más “popular”) la define como “recreación, pasatiempo, placer, diversión o ejercicio físico, por lo común al aire libre”. Gimón (2019) En general la definición de deporte va relacionada con la actividad física, sin embargo, es necesario tener en cuenta que no se debe confundir con el ejercicio físico, ya que existen juegos como el ajedrez que no necesita de actividad física pero sí agilidad y gran concentración. La mente forma parte del cuerpo y su actividad es considerada como actividad física más no como ejercicio físico. Por su parte el Comité Olímpico Internacional señala que el deporte es un derecho humano y reza lo siguiente “toda persona debe tener la posibilidad de practicar deporte sin discriminación de ningún tipo y dentro del espíritu olímpico, que exige comprensión mutua, solidaridad y espíritu de amistad y de juego limpio” (pág 1). Vemos entonces que el deporte no sólo desarrolla la mente y el cuerpo, sino que por medio de él se pueden lograr varios procesos de tipo social al tratarse de interacción con otras personas, de acuerdo con la ONU (2015):

El deporte ha sido posicionado en los últimos años como aquella herramienta cuyo rol es verdaderamente importante en todas las sociedades. Contribuye al desarrollo de los niños, enseña valores como la cooperación y el respeto, mejora la salud, reduce enfermedades, elimina barreras culturales y étnicas, y fomenta la paz y el desarrollo. Sus valores intrínsecos como el trabajo en equipo, la justicia, la disciplina, el respeto por el adversario y las reglas del juego son entendidos por todo el mundo y se pueden aprovechar en el avance de la solidaridad, la cohesión social y la convivencia pacífica

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

Para la presente investigación referente al tema normativo se tendrán en cuenta la institucionalidad de la RSE, La Política Nacional de Infancia y Adolescencia 2018-2030, Artículo 44 de la constitución política 1991, la participación ciudadana como ejercicio de empoderamiento, la política pública de educación en Colombia y Política pública nacional para el desarrollo del deporte, la recreación, la actividad física, y aprovechamiento del tiempo libre 2018-2028.

B. Marco Normativo

I. Institucionalidad de la RSE

Si bien la responsabilidad social empresarial no es obligatoria para las empresas, ya que no existe una ley que así lo determine, si existe la institucionalidad de la RSE, que son todas aquellas instituciones que promueven, apoyan y fortalecen acciones en materia social desde las empresas, a continuación, se detallan algunas:

Tabla 1. *Institucionalidad de la RSE*

Institución	Objetivo
Pacto Global	El Pacto Global de Naciones Unidas es una iniciativa que promueve el compromiso del sector privado, sector público y sociedad civil a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Lucha Contra la Corrupción, así como contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Recuperado de: https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/que-es-pacto-global-colombia.html

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

Objetivos de desarrollo sostenible	Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también conocidos por sus siglas ODS, son una iniciativa impulsada por Naciones Unidas para dar continuidad a la agenda de desarrollo tras los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Recuperado de: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/
ISO 26000	La ISO 26000 son un conjunto de guías que establecen líneas en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional de Normalización. Recuperado de: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf
Global Reporting Initiative	La Iniciativa de Reporte Global o Global Reporting Initiative es una institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social. Recuperado de: https://www.globalreporting.org/
Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico	El objetivo principal de las Directrices es garantizar que las actividades de las empresas multinacionales se desarrollen en armonía con las políticas nacionales de los países de la OCDE y fortalecer la base de la confianza mutua entre las empresas y las autoridades gubernamentales. Enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable en terrenos como publicación de informaciones, empleo y relaciones laborales, medio ambiente, lucha contra la corrupción, intereses de los consumidores y ciencia y tecnología. Recuperado de: https://observatoriorsc.org/lineas-directrices-de-la-ocde-para-empresas-multinacionales/
Red Europea por la Responsabilidad Social Corporativa	La Red Europea de Profesionales de Responsabilidad Social y Sostenibilidad está llamada, según el presidente de Dirse, Antoni Ballabriga, a ser “la Unión Europea de los profesionales de RSE” y está abierta a la incorporación de todos los países para “detectar y trasladar -así como gestionar en el futuro- al ámbito español las tendencias de nuestros colegas europeos y trabajar juntos en reforzar nuestro rol”. Recuperado de: https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

/10/nace-la-primera-red-europea-de-profesionales-de-responsabilidad-social-y-sostenibilidad-dirses/

Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO)	<p>La Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), es una organización colombiana que busca el desarrollo del comercio, a través de la eficiencia y modernización de los empresarios. Impulsa el desarrollo intelectual, económico y social, de todas las personas vinculadas al gremio, y es un foro de discusión sobre los problemas del país. Recuperado de: https://www.fenalcobolivar.com/sites/default/files/e-statutos_federacion_nacional_de_comerciantes_fenalco_bolivar_aprobados_asamblea_julio_de_2017.pdf</p>
Asociación los andes de Cajamarca (ALAC)	<p>Tiene el compromiso de aportar al desarrollo sostenible de Cajamarca, contribuyendo a generar capital social y humano con la participación de la comunidad, el gobierno y el sector privado. Recuperado de: https://www.losandes.org.pe/</p>
Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)	<p>La Fundación ANDI hace parte de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) desde 1995 y se rediseñó a finales de 2014 con el objetivo de que el sector privado sea un actor fundamental en la construcción de un país equitativo, incluyente y reconciliado. Recuperado de: http://www.andi.com.co/Uploads/Estrategia%20Fundaci%C3%B3n%20ANDI%202019.pdf</p>
AVINA	<p>Promueve alianzas entre la sociedad civil y líderes empresariales para impulsar procesos de transformación social en el desarrollo sostenible de América latina. Recuperado de: https://www.avina.net/</p>
AA 1000	<p>Es un estándar global que se guía por una serie de principios y normas específicas, Su función es medir y divulgar el comportamiento ético de las organizaciones. Recuperado de:</p>

<https://www.globalreporting.org/standards/media/1439/spanish-gri-101-foundation-2016.pdf>

Agenda 21

Es un plan de acción global, nacional y local al que se comprometen las organizaciones y los principales grupos que causan impacto en el ambiente. Recuperado de:
<https://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/index.htm>

Fuente: Elaboración propia.

II. Política Nacional de Infancia y Adolescencia 2018-2030

La Política Nacional de Infancia y Adolescencia tiene como finalidad la de contribuir al desarrollo integral de las niñas, niños y adolescentes y por tanto el compromiso de generar las condiciones sociales, humanas y materiales que se requieran para favorecerlo. Por tanto, reconoce a las niñas, niños y adolescentes como sujetos prevalentes de derechos y ordena la apuesta social del Estado alrededor del desarrollo integral.

En coherencia, la Constitución Política de Colombia (1991) incorpora el interés superior y la prevalencia de derechos de niñas, niños y adolescentes y establece en el Artículo 44 la obligación corresponsable al Estado, la familia y la sociedad civil de asistirlos y protegerlos, para garantizar su desarrollo armónico e integral y el ejercicio pleno de sus derechos. Colombia, a través del Código de la Infancia y la Adolescencia, Ley 1098 de 2006, establece la protección integral de las niñas, niños y adolescentes y promueve la garantía para el goce efectivo de sus derechos y libertades. Así mismo, define normas sustantivas y procesales para su protección integral, reconociéndolos como sujetos plenos de derechos, en condiciones de igualdad y de equidad. El Código orienta que son las políticas públicas el instrumento de materialización de los derechos de las niñas, niños y adolescentes. Es entre los años 2010-2018 cuando se marca un hito de

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

transformación en los procesos de formulación, implementación y evaluación de las políticas poblacionales al acentuar el carácter intersectorial e integral del abordaje de la primera infancia y al consolidar mecanismos de impulso y sostenibilidad para lograr que en el 2016 la Estrategia para la Atención a la Primera Infancia De Cero a Siempre se consolide como política de Estado para el desarrollo integral de la primera infancia (Ley 1804, 2006). Ahora bien, a partir de los logros en materia de política pública, la Ley 1753 de 2015, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”, en el Artículo 82 Política de atención integral a la primera infancia y adolescencia, señala que el Gobierno Nacional “consolidará la implementación de la política de primera infancia y desarrollará una política nacional para la infancia y la adolescencia, en armonía con los avances técnicos y de gestión de la estrategia De Cero a Siempre, con énfasis en la población con amenaza o vulneración de derechos”

III. Artículo 44 Constitución Política Colombiana Son derechos fundamentales de los niños: la vida, la integridad física, la salud y la seguridad social, la alimentación equilibrada, su nombre y nacionalidad, tener una familia y no ser separados de ella, el cuidado y amor, la educación y la cultura, la recreación y la libre expresión de su opinión.

Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; entre otros.

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

Todo ciudadano tiene derecho a participar en la conformación, ejercicio y control del poder político. Para hacer efectivo este derecho puede tomar parte en elecciones, plebiscitos, referendos, consultas populares y otras formas de participación democrática.

Son mecanismos de participación del pueblo en ejercicio de su soberanía: el voto, el plebiscito, el referendo, la consulta popular, el cabildo abierto, la iniciativa legislativa y la revocatoria del mandato. La ley los reglamentará. El Estado contribuirá a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública que se establezcan.

La ley organizará las formas y los sistemas de participación ciudadana que permitan vigilar la gestión pública que se cumpla en los diversos niveles administrativos y sus resultados.

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

- IV. ARTÍCULO 2°—Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares.

Todo ciudadano tiene derecho a participar en la conformación, ejercicio y control del poder político. Para hacer efectivo este derecho puede: ... Constituir partidos, movimientos y agrupaciones políticas sin limitación alguna: formar parte de ellos libremente y difundir sus ideas y programas.

- V. Política pública nacional para el desarrollo del deporte, la recreación, la actividad física, y aprovechamiento del tiempo libre 2018-2028

Con esta Política Pública se busca articular los planes de desarrollo de los entes territoriales con los nacionales, así como la necesidad de hacer posible, los desafíos que se ha impuesto el país a través de la construcción de una visión con proyección a largo plazo que facilite los procesos de gestión y, el impacto de las políticas al servicio del bienestar y mejoramiento de la calidad de vida. La Política Pública del Deporte en Colombia, orientada por Coldeportes en el marco de los principios constitucionales, legales y del Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018, reconoce al deporte, la recreación y la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre como elementos fundamentales en la transformación del tejido social y la Paz en Colombia,

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

como también: A. Contribuye a la generación de empleo y el desarrollo económico. B. Es una estrategia eficaz en la promoción de la paz, la convivencia, la reconciliación, desarrollo social, el desarrollo cultural, social y ambiental del país. 13 C. Facilita espacios de diálogo para la coordinación y articulación de los actores que hacen parte del Sistema Nacional del Deporte. D. Es un medio para la expresión de la diversidad y multiculturalidad que demandan una comprensión multicausal e intervenciones diferenciadas, de acuerdo con las particulares necesidades de la población colombiana que permite identificar y diseñar herramientas de gestión social integral adecuadas al sector y a la demanda de las políticas Institucionales de los organismos que conforman el Sistema Nacional del Deporte.

9. Método y técnicas de recolección de información

A. Población objeto de estudio

El programa uso de tiempo libre como bien lo hemos mencionado, es un programa de Responsabilidad Social Empresarial que nace con el objetivo de generar un mayor aprovechamiento al uso del tiempo libre de los niños, niñas y adolescentes en condición de vulnerabilidad de la comuna 06 de Soacha-Cundinamarca.

Para evaluar la percepción del programa, en esta investigación se tendrá como población objeto de estudio a los beneficiarios, padres de familia y equipo de trabajo de Fundación Social Semilla y Fruto, quienes están vinculados en los diferentes procesos del programa.

- El 88% de los beneficiarios que corresponde a 28 niños son de colegio privado pero están por convenio con Secretaría de educación, los padres no pagan pensión. Más del 90% de los beneficiarios son estrato social 0 y 2, su nivel de vulnerabilidad es alto, ya que no cuentan con servicio público de agua y

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

alcantarillado, las rutas de acceso a la comuna son en su mayoría informales lo cual pone en riesgo la vida de las personas, carecen de espacios para la recreación, el nivel de calidad en la educación es baja, el 81% de los beneficiarios tiene una antigüedad superior a 2 años en el programa lo cual hace que sus aportes permitan interpretar con mayor precisión los datos a recolectar. Fuente: Caracterización beneficiarios 2020.

- El 66% de las familias del programa están compuestas por 4 y 5 integrantes, el 70% de las familias tienen ingresos superiores a 1 SMLV, el 42% de las familias viven en casa propia, el 48% de las familias son de tipología nuclear, viven con ambos padres, el 60% de los padres de familia trabajan de manera informal.

Fuente: Caracterización beneficiarios 2020.

- El equipo de trabajo del programa está compuesto por 17 profesionales en temas sociales y trabajo en comunidades vulnerables, con un promedio de 5 años de estar vinculados en el programa.

"Se llama muestra, a una parte de la población a estudiar qué sirve para representarla". Murria R. Spiegel (1991). Teniendo en cuenta lo anterior, se describe a continuación la muestra objeto de estudio del presente proyecto de investigación:

- **BENEFICIARIOS:** 10 beneficiarios con un rango de edad entre los 14 y 17 años.
- **PADRES DE FAMILIA:** 5 padres de familia con antigüedad de permanencia en el programa mayor a 5 años.
- **EQUIPO DE TRABAJO:** 3 personas del equipo de trabajo vinculados al programa con antigüedad mayor a 3 años.

B. Descripción de los instrumentos de recolección de información

Para la recolección de la información se usarán 3 instrumentos: dos de encuesta mixta, con preguntas abiertas y cerradas, lo cual va a permitir el análisis sobre los comportamientos, nivel de satisfacción y expectativas de la población a encuestar respecto al programa (Beneficiarios, padres y equipo de trabajo), y una entrevista semiestructurada para el equipo de trabajo.

De acuerdo con Thompson (2006), la encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica. Por otro lado, la entrevista, según Galán (2009) Es una comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio con el propósito de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema (pág 1).

Teniendo en cuenta lo anterior se define el tipo de encuesta y entrevista a utilizar en esta investigación así como sus respectivas categorías de análisis:

Primer instrumento: Encuesta mixta, consiste en un conjunto de 20 preguntas dirigida a los beneficiarios del programa con el propósito de analizar 3 categorías: Nivel de satisfacción, nivel de empoderamiento comunitario, expectativas.

Segundo instrumento: Encuesta mixta, consiste en un conjunto de 22 preguntas dirigida a los padres de familia. Con el propósito de analizar 3 categorías: Nivel de satisfacción, nivel de empoderamiento comunitario, expectativas.

Tercer instrumento: Entrevista semiestructurada, consiste en un conjunto de 15 preguntas dirigida al equipo de trabajo del programa. Con el propósito de analizar 3 categorías:

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

Fundamentos estratégicos del programa, fortalezas/debilidades, oportunidades futuras del programa.

C. Seleccionar, diseñar y elaborar el instrumento de recolección de información

I. Desarrollo conceptual

Para poder diseñar la estrategia de responsabilidad social empresarial basada en el deporte bajo el marco de la planeación estratégica, desde la Gerencia Social se hace necesario abordar en los instrumentos de recolección de información los siguientes conceptos:

Tabla 2. *Categorías de análisis recolección de información*

CATEGORÍA	DEFINICIÓN
Satisfacción	<p>La satisfacción es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.</p> <p>Cuando la satisfacción acompaña a la seguridad racional de haberse hecho lo que estaba dentro del alcance de nuestro poder, con cierto grado de éxito, esta dinámica contribuye a sostener un estado armonioso dentro de lo que es el funcionamiento mental.</p> <p>Recuperado de: https://es.linkfang.org/wiki/Satisfacci%C3%B3n</p>
Empoderamiento comunitario	<p>El empoderamiento trata de convertir a las personas y a las comunidades en protagonistas de su propio cambio, dotándolas de control y dominio sobre su realidad, haciéndolas responsables de las acciones en las que se involucran y por las que están afectadas, en aras de lograr la transformación positiva de la misma, mejorando su calidad de vida (Úcar, 2009; Hombrados y Gómez, 2001).</p> <p>http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/136547/TFG_2014_ferreM.pdf</p>

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

Expectativas	<p>La expectativa es la posibilidad razonable de que un acontecimiento suceda. No se trata de una simple ilusión, sino de un hecho probable con fundamento. La expectativa también puede entender como la aspiración a cumplir un determinado propósito u objetivo.</p> <p>Recuperado de https://economipedia.com/definiciones/expectativa.html</p>
Planeación estratégica	<p>La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la Planeación Estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos.</p> <p>Recuperado de https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve</p>
Fortalezas	<p>Son las características internas del negocio que permiten impulsar al mismo y ayuda a cumplir las metas planteadas. Esto se refiere a las características internas de la organización, en lo que no intervienen factores externos, como por ejemplo, sus recursos y capacitación, habilidad para adaptarse, entre otros atributos.</p> <p>Recuperado de https://conceptodefinicion.de/matriz-foda/</p>
Debilidades	<p>Son los aspectos internos que de alguna u otra manera no permiten el crecimiento empresarial o que frenan el cumplimiento de los objetivos planteados. Estas ponen a la empresa en una posición desventajosa, y pueden ser la carencia de recursos, habilidades o estrategias.</p> <p>Recuperado de https://conceptodefinicion.de/matriz-foda/</p>
Oportunidades	<p>Se refiere a los acontecimientos o características externas al negocio que puedan ser utilizadas a favor del empresario para garantizar el crecimiento de su empresa. Estas deben ser reconocidas por la organización para poder obtener ventajas frente a la competencia.</p> <p>Recuperado de https://conceptodefinicion.de/matriz-foda/</p>

Fuente: Elaboración propia

II. Aplicación del instrumento

El instrumento de encuesta fue aplicado vía google forms a 10 beneficiarios y 5 padres de familia, el acercamiento inicial se realizó vía whatsapp donde se informó el objetivo de la encuesta, plazos y se realizó el envío del link. El periodo de recolección de información fue de una semana, específicamente del 5 al 11 de abril 2021.

Ver anexo 1. Encuesta de percepción Programa uso de tiempo libre 2021 – Beneficiarios.

Ver anexo 2. Encuesta de percepción Programa uso de tiempo libre 2021 – Padres de familia.

La entrevista del equipo de trabajo fue realizada vía telefónica a 3 personas de la Fundación, el acercamiento inicial se realizó vía whatsapp donde se informó el objetivo de la entrevista, duración y se agendaron los espacios. El periodo de recolección de información fue de una semana del 5 al 11 de abril 2021.

Ver anexo 3. Encuesta de percepción Programa uso de tiempo libre 2021 – Equipo de trabajo.

III. Interpretación y Presentación de la información recolectada

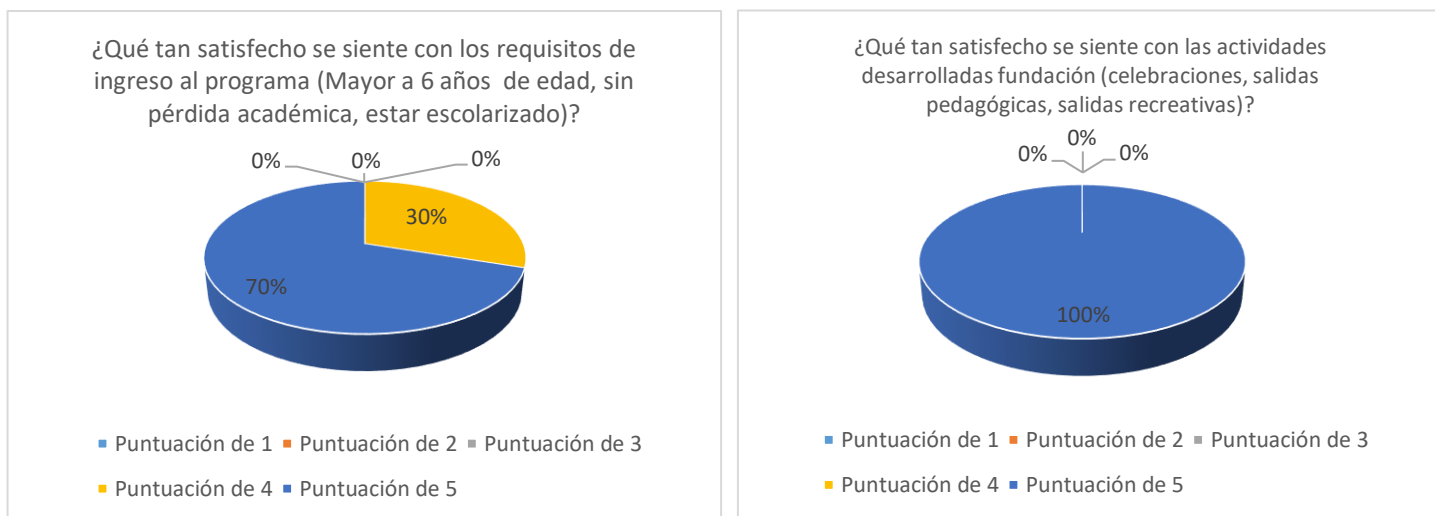
Beneficiarios

Se logró tener una participación de 10 beneficiarios del programa lo que corresponde a un 100% de la muestra. El 90% de los encuestados tienen una antigüedad mayor a 4 años en el programa lo cual hace que sus resultados aporten de manera significativa coherente para la presente investigación y el diseño de la estrategia. En primer momento se analizó el nivel de satisfacción de los beneficiarios respecto a los requisitos de ingreso al programa, actividades desarrolladas en la Fundación, metodología implementada por los diferentes actores, equipo de

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

trabajo, instalaciones de la sede, horarios, procesos disciplinarios, la escala de valoración fue de 1 a 5 siendo ésta la mayor puntuación. A continuación se presentan los resultados:

Figura 10. Satisfacción beneficiarios requisitos y actividades



Fuente: Elaboración propia

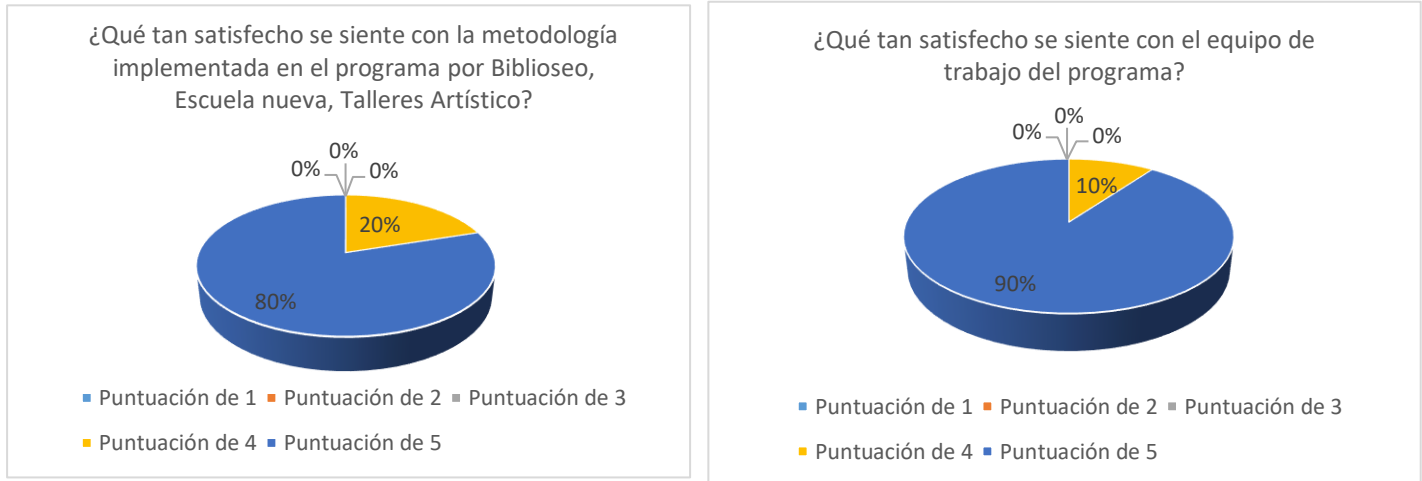
El 70% de los beneficiarios dan una valoración de 5 a este ítem mientras que el 30% le dan una valoración de 4, se puede afirmar que los beneficiarios se sienten satisfechos con los requisitos de ingreso al programa ya que no hubo valoración por debajo de 3 puntos y se puede evidenciar que son asequibles.

El 100% de los beneficiarios se sienten satisfechos con las actividades que se desarrollan en la fundación, esto indica que las actividades que se proponen en el plan operativo de actividades y en las propuestas de los aliados son pertinentes para las edades y gustos de los beneficiarios, no obstante, se deben revisar para no caer en la monotonía y trabajar en la

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

innovación con actividades que generan valor pero no lo mismo de todos los años porque a largo plazo esto genera un agotamiento del modelo.

Figura 11. Satisfacción beneficiarios metodología y equipo de trabajo



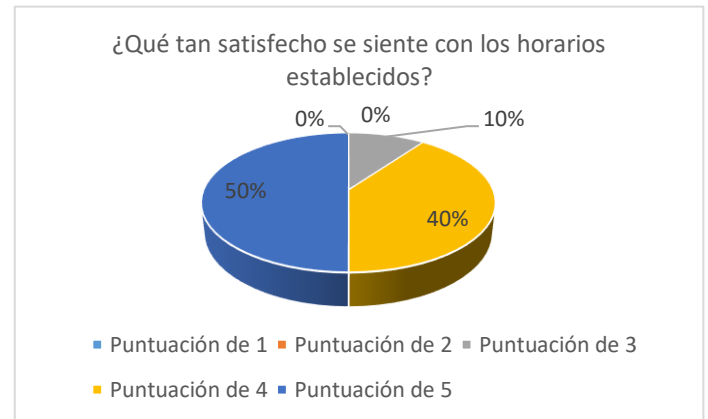
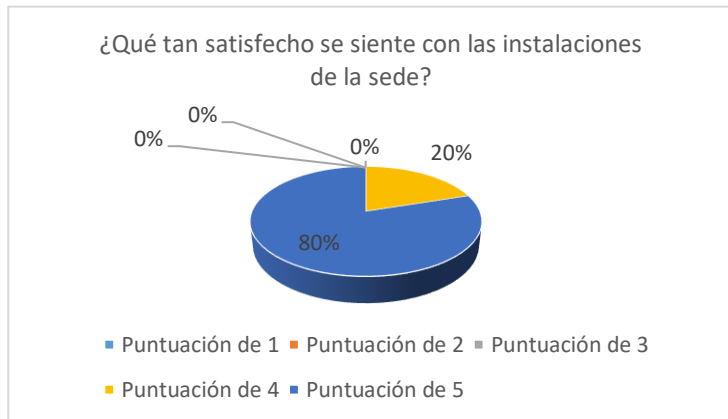
Fuente: Elaboración propia

El 80% de los beneficiarios están satisfechos con la metodología que implementa cada aliado, no obstante, es importante profundizar en ese 20% que si bien esta también está satisfecho no lo está en un 100%.

El equipo de trabajo es un aspecto importante a evaluar en la ejecución de programas sociales, ya que la gran parte de la satisfacción de los beneficiarios depende de su relación con los tutores,

Coordinación, talleristas. El 90% de los beneficiarios se sienten satisfechos con los tutores y dan una valoración de 5 puntos a este ítem.

Figura 12. Satisfacción beneficiarios sede y horarios

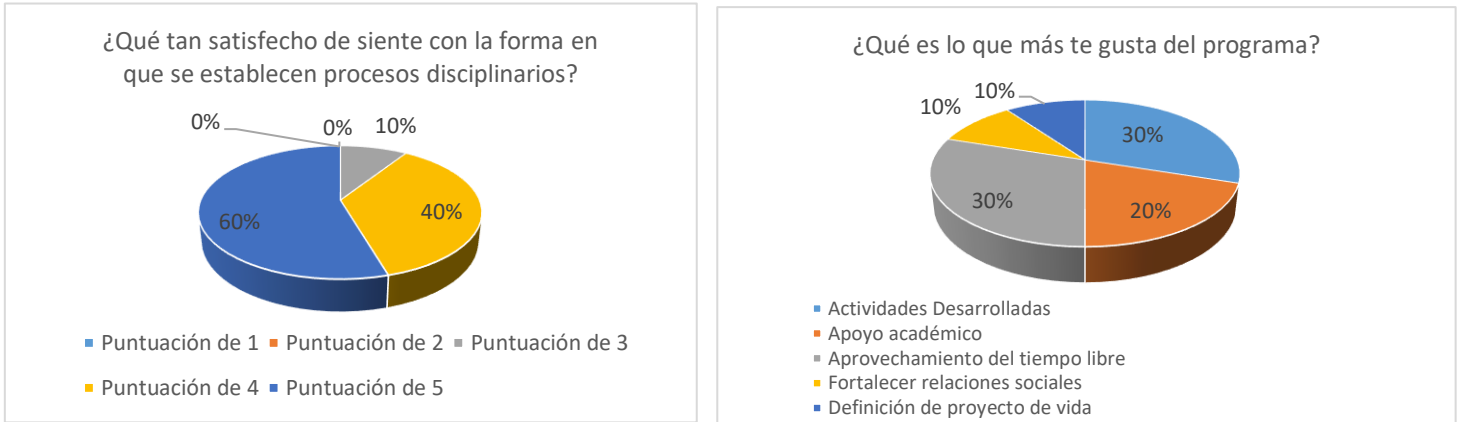


Fuente: Elaboración propia

El 80% de los beneficiarios se sienten satisfechos con la sede del programa mientras que el 20% da una valoración de 4 puntos, esto es un aspecto positivo ya que la sede es de agrado para los beneficiarios y se presta para el óptimo desarrollo de las actividades.

El 10% de los beneficiarios no se encuentra tan satisfecho con los horarios establecidos y dan una puntuación de 3. Mientras que el 90% si están satisfechos con los horarios, si bien es un porcentaje pequeño sería importante validar con ellos su concepto para tenerlo en cuenta al momento de diseñar la estrategia.

Figura 13. Satisfacción Beneficiarios procesos e intereses



Fuente. Elaboración propia.

El 80% de los beneficiarios se sienten satisfechos con la forma en cómo se establecen los procesos disciplinarios, al igual que el ítem anterior importante validar con ellos su concepto para tenerlo en cuenta al momento de diseñar la estrategia para ver que oportunidades de mejora se pueden encontrar.

Se puede observar que el 30% beneficiarios lo que más les gusta del programa es porque aprovechan su tiempo libre y al 30% le gustan las actividades que desde ahí se desarrollan. Estos resultados son un insumo importante para la definición de la estrategia porque permiten ver con claridad las preferencias de los beneficiarios y claramente son fortalezas con las que cuenta el programa.

Figura 14. Oportunidades de mejora beneficiarios

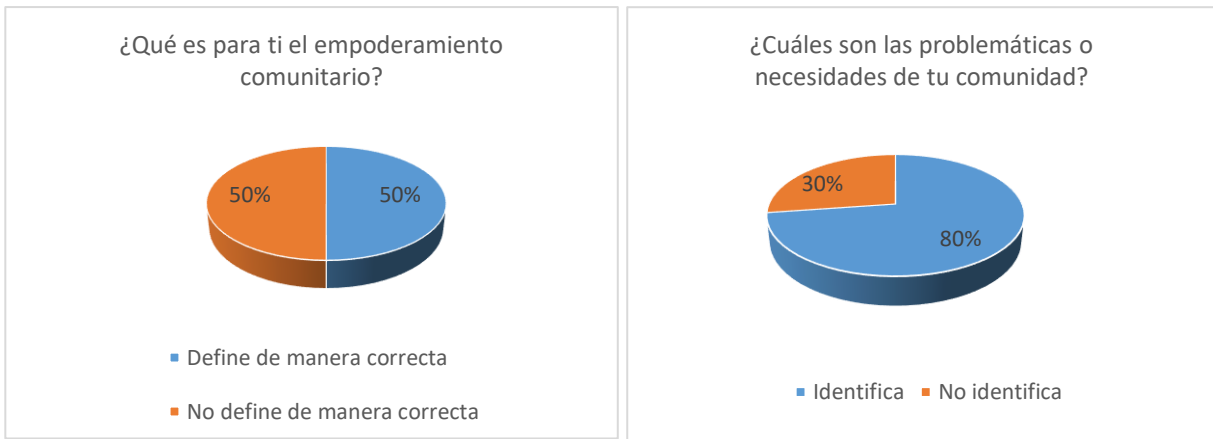


Fuente: Elaboración propia.

El 70% de los beneficiarios se sienten a gusto con el programa y no tienen nada por mejorar, mientras que el 30% sugiere unas instalaciones más amplias, actividades virtuales y en alternancia y actividades al aire libre. Esto para la propuesta a diseñar es importante porque se puede evidenciar un interés por parte de los beneficiarios en actividades al aire libre.

En un segundo momento se analizó la categoría de nivel de empoderamiento de los beneficiarios, esto con el propósito de identificar que tan familiarizados están con el término ya que de ahí parte la problemática del presente proyecto.

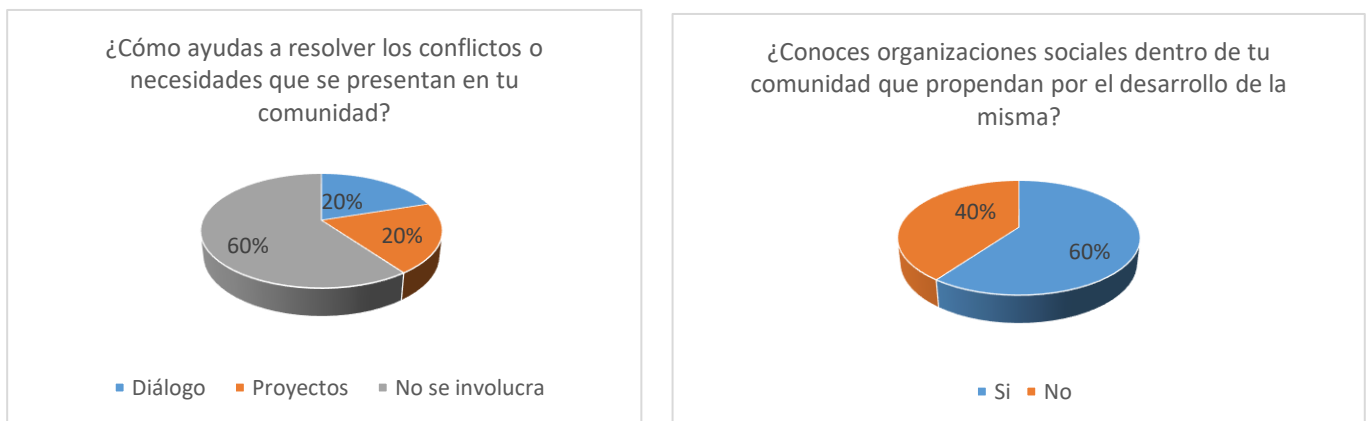
Figura 15. Concepto de empoderamiento beneficiarios



Fuente: Elaboración propia.

Se puede evidenciar que el 50% de los beneficiarios tienen alguna noción de lo que es el empoderamiento comunitario, mientras que el otro 50% no tiene un concepto claro de lo que significa, de ahí la pertinencia del proyecto de investigación para esta organización, el 80% identifica las problemáticas o necesidades de su comunidad lo cual es importante pero un 30% no logra identificarlas, esto nos lleva a pensar que las reconocen pero quizás no estén haciendo nada para solucionarlas o sencillamente las conocen pero pasan desapercibidas

Figura 16. Percepción conflictos e intereses comunidad beneficiarios



ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

Fuente: Elaboración propia

El 60% de los beneficiarios no se involucra de manera directa con las problemáticas de su comunidad, el 20% se involucra con proyectos que aportan a la disminución de esas problemáticas como proyectos deportivos o de embellecimiento de zonas públicas, aquí también podemos observar la pertinencia del proyecto ya que la mayoría no se involucra con las problemáticas de su comunidad. El 60% de los beneficiarios conocen organizaciones sociales pero el 40% no las reconoce como actores de cambio dentro de su comunidad. Referente a la pregunta ¿Crees que a través del deporte se puede fortalecer el empoderamiento comunitario? ¿Cómo? Nos encontramos con las siguientes respuestas:

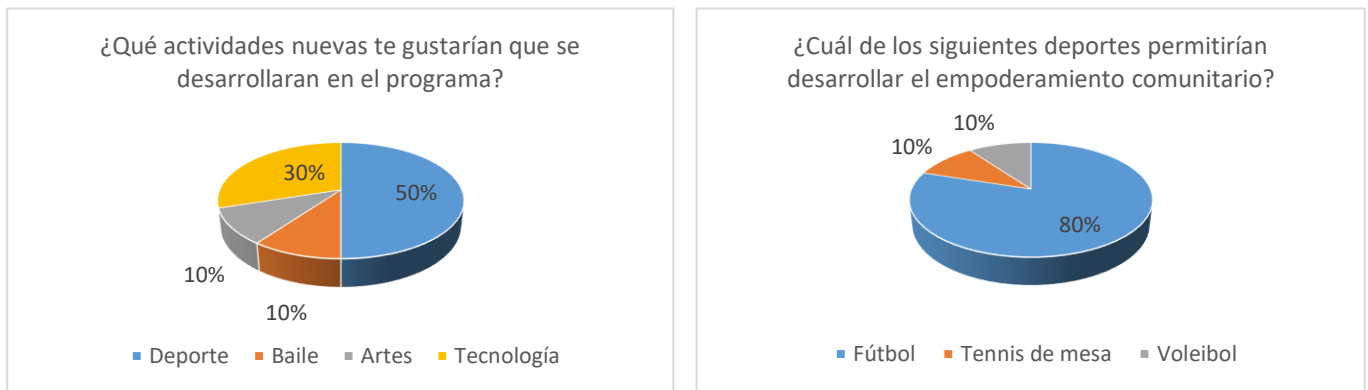
Respuesta 1. “Si considero que a través del deporte si se pueda establecer el empoderamiento comunitario debido a que disminuye que más personas se involucren en el tema de las drogas y también porque por medio del deporte cada quien encuentra su potencial e incluso pueden salir profesionales” (Anónimo 2021)

Respuesta 2. “Uy si claro pues por qué muchos de los papás prefieren meter a sus hijos en esas actividades recreativas, para que los niños no cojan malos pasos” (Anónimo 2021)

Respuesta 3. “Si creo pues los niños de nuestra comunidad son felices haciendo muchos deportes y aportar ese espacio permiten que se creen sueños y que aprovechen su tiempo en algo que les gusta” (Anónimo 2021)

Lo anterior denota que el deporte es foco de interés en los jóvenes para trabajar el empoderamiento comunitario y podría ser una buena alternativa para los beneficiarios del programa de transformar su comunidad.

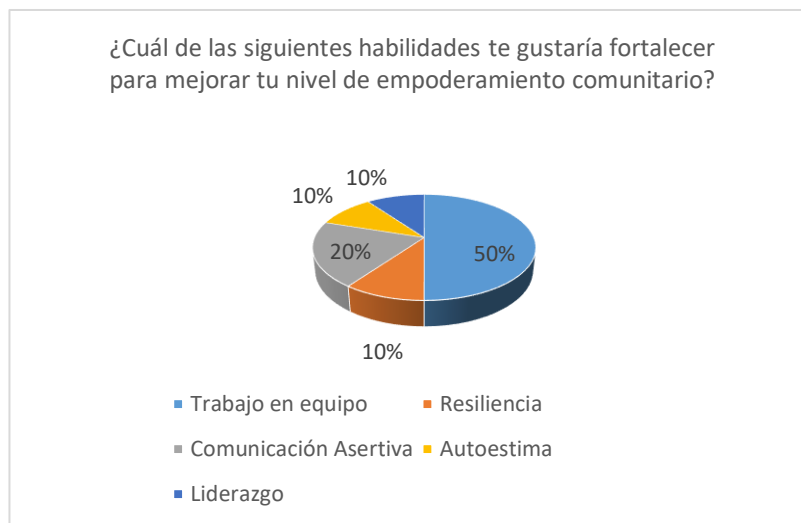
Figura 17. Expectativas del programa beneficiarios



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se indagó sobre las expectativas de los beneficiarios referente a las actividades nuevas que les gustaría realizar en el programa, así como deporte de interés y habilidades a fortalecer.

Figura 18. Habilidades para el empoderamiento comunitario



Fuente: Elaboración propia.

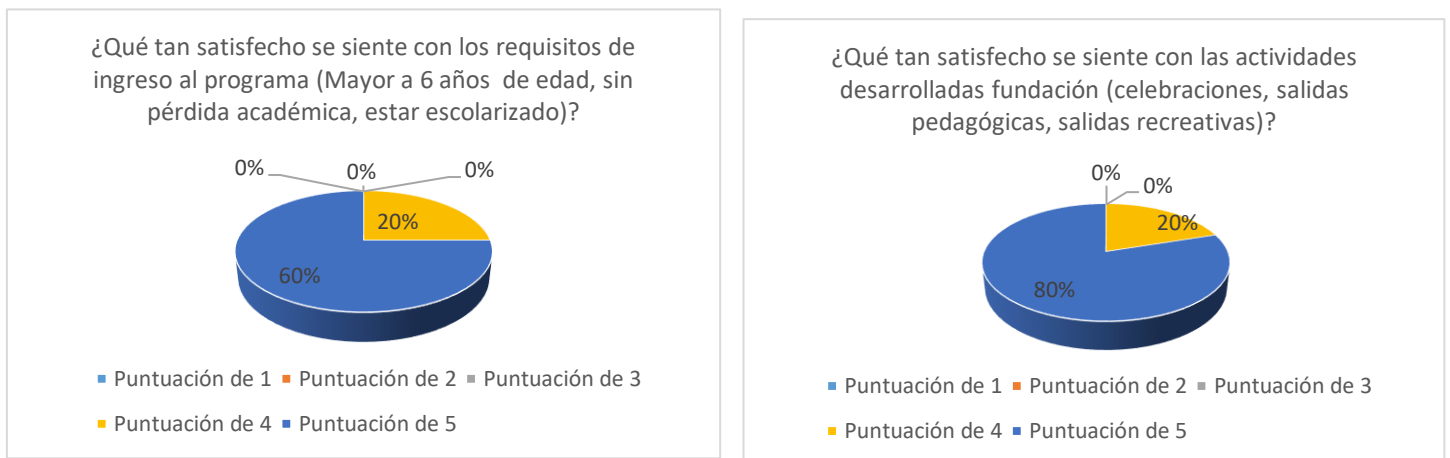
ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

El 50% de los beneficiarios está de acuerdo con que se desarrollen actividades deportivas en el programa y su deporte de interés es el fútbol con un 80% de votación para trabajar en temas de empoderamiento comunitario. Por otro lado, a el 50% de los beneficiarios les gustaría fortalecer la habilidad de trabajo en equipo y un 20% comunicación asertiva, entonces la estrategia debe estar enfocada en fortalecer dichas habilidades principalmente, entre otras.

Padres de familia

Se logró tener una participación de 5 padres de familia del programa lo que corresponde a un 100% de la muestra. El 80% de los encuestados tienen una antigüedad mayor a 5 años en el programa lo cual hace que sus resultados aporten de manera significativa coherente para la presente investigación y el diseño de la estrategia. En primer momento se analizó el nivel de satisfacción de los padres de familia respecto a los requisitos de ingreso al programa, actividades desarrolladas en la Fundación, metodología implementada por los diferentes actores, equipo de trabajo, instalaciones de la sede, horarios, procesos disciplinarios, la escala de valoración fue de 1 a 5 siendo ésta la mayor puntuación. A continuación, se presentan los resultados:

Figura 19. Satisfacción padres requisitos y actividades



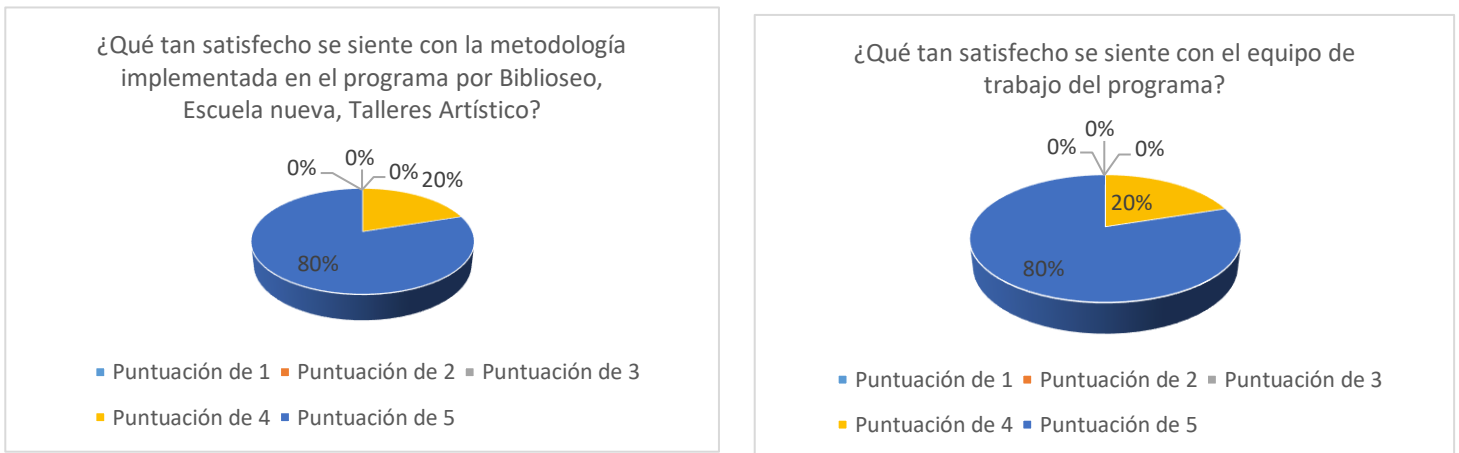
ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

Fuente: Elaboración propia.

El 60% de los padres de familia dan una valoración de 5 a este ítem mientras que el 20% le dan una valoración de 4, se puede afirmar que los padres de familia se sienten satisfechos con los requisitos de ingreso al programa ya que no hubo valoración por debajo de 3 puntos.

A diferencia de los beneficiarios el 80% de los padres de familia se sienten satisfechos con las actividades que se desarrollan en la fundación, esto indica que las actividades que se proponen en el plan operativo de actividades y en las propuestas de los aliados son pertinentes para sus hijos, no obstante, se debe revisar más en detalle la apreciación de los padres de manera cualitativa para tener más insumos para la estrategia e indagar que es lo que quieren que el programa fortalezca en sus hijos.

Figura 20. Satisfacción padres metodología y equipo de trabajo



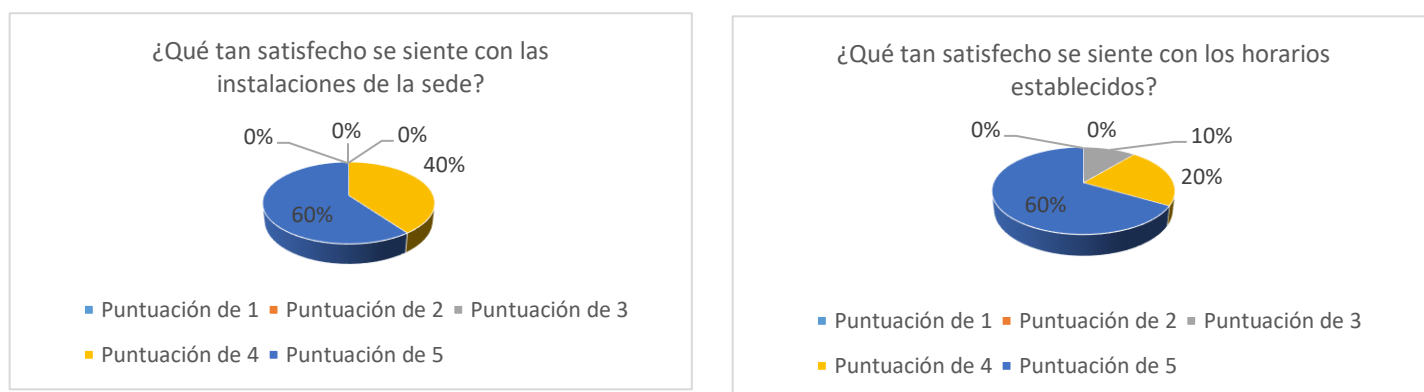
Fuente: Elaboración propia.

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

El 80% de los padres al igual que sus hijos están satisfechos con la metodología que implementa cada aliado, no obstante, es importante profundizar en ese 20% que si bien esta también está satisfecho no lo está en un 100%.

A diferencia de los beneficiarios el 80% de los padres de familia se sienten satisfechos con los tutores y dan una valoración de 5 puntos a este ítem y 20% a la valoración de 4 puntos.

Figura 21. Satisfacción padres sede y horarios



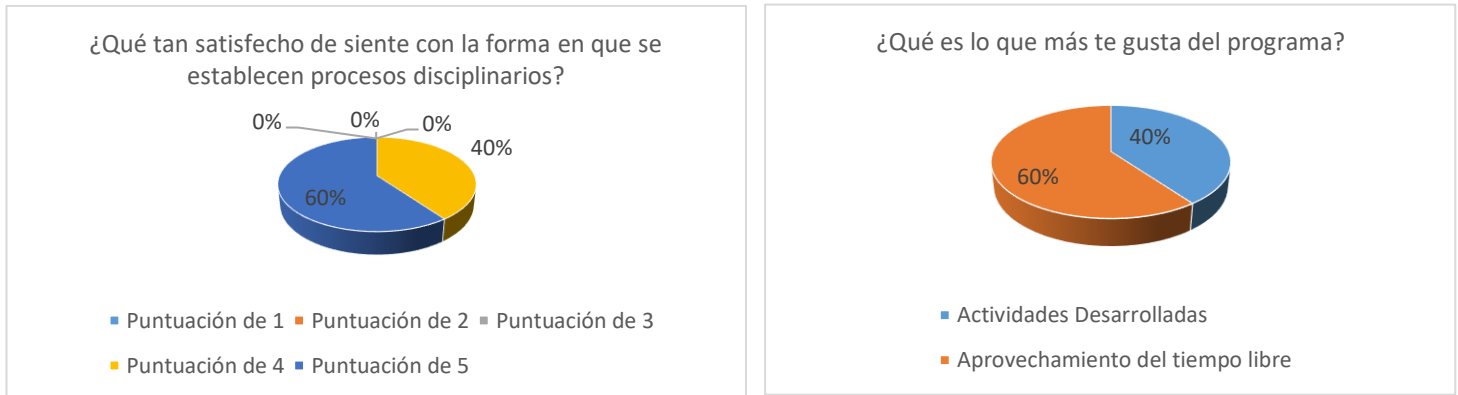
Fuente: Elaboración propia

El 60% de los padres de familia se sienten satisfechos con la sede del programa mientras que el 40% da una valoración de 4 puntos, esto es un aspecto positivo ya que la sede es de agrado para los padres y se presta para el óptimo desarrollo de las actividades, no obstante, hay un mínimo descontento que vale la pena revisar para ver cómo se puede fortalecer.

El 30% de los padres de familia no se encuentran tan satisfecho con los horarios establecidos y dan una puntuación de 4 y 3. Mientras que el 60% si están satisfechos con los horarios, a diferencia de los beneficiarios no hay tanta satisfacción, se debe revisar y ajustar a lo que más le convenga a todos los actores.

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

Figura 22. Satisfacción padres procesos e intereses

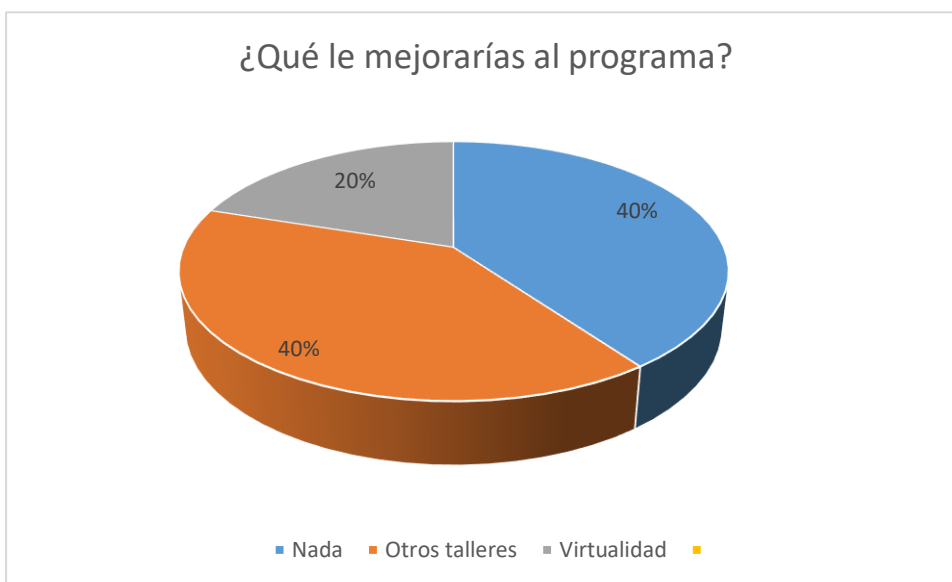


Fuente: Elaboración propia.

El 60% de los padres se sienten satisfechos con la forma en cómo se establecen los procesos disciplinarios.

Se puede observar que al 60% de los padres lo que más les gusta del programa es porque aprovechan su tiempo libre y al 40% le gustan las actividades que desde ahí se desarrollan, lo cual está muy alineado con la estrategia que se pretende plantear.

Figura 23. Oportunidades de mejora padres



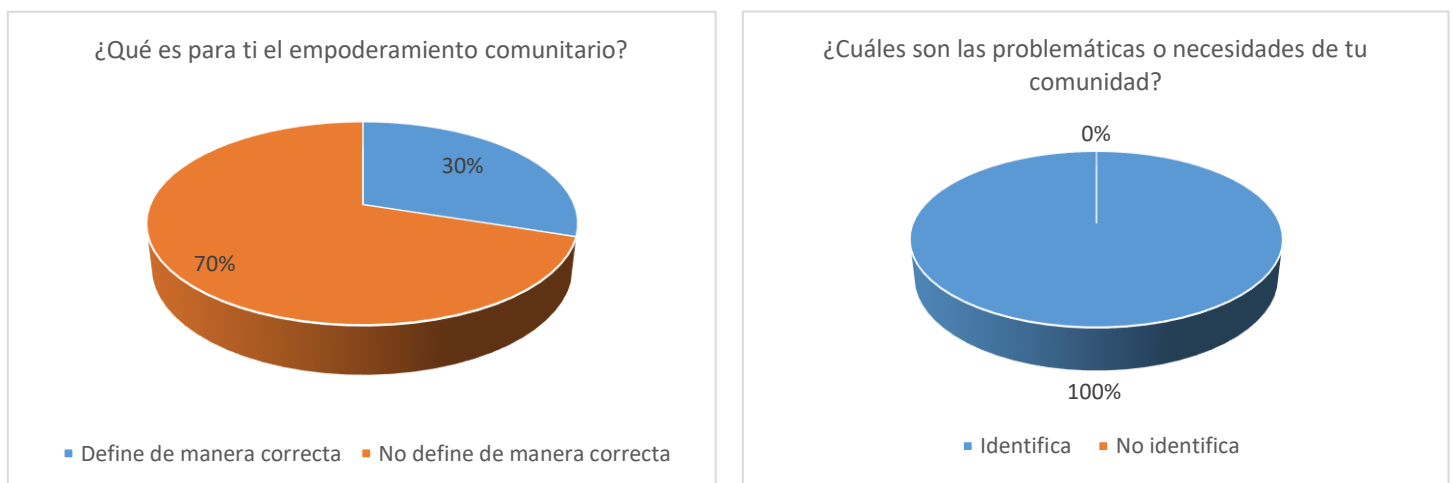
ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

Fuente: Elaboración propia

El 20% de los padres se sienten a gusto con el programa y no tiene nada por mejorar, mientras que el 40% sugiere desarrollar otras actividades lúdicas los viernes, esperan del programa innovación en lo ofertado mientras el otro 40% sugiere trabajar desde la virtualidad como una nueva forma oportunidad de cambio para el programa.

En un segundo momento se indago sobre el nivel de empoderamiento de los padres ya que es importante y vital saber si desde casa están familiarizados con el término y este se transmite a sus hijos.

Figura 24. Concepto de empoderamiento padres

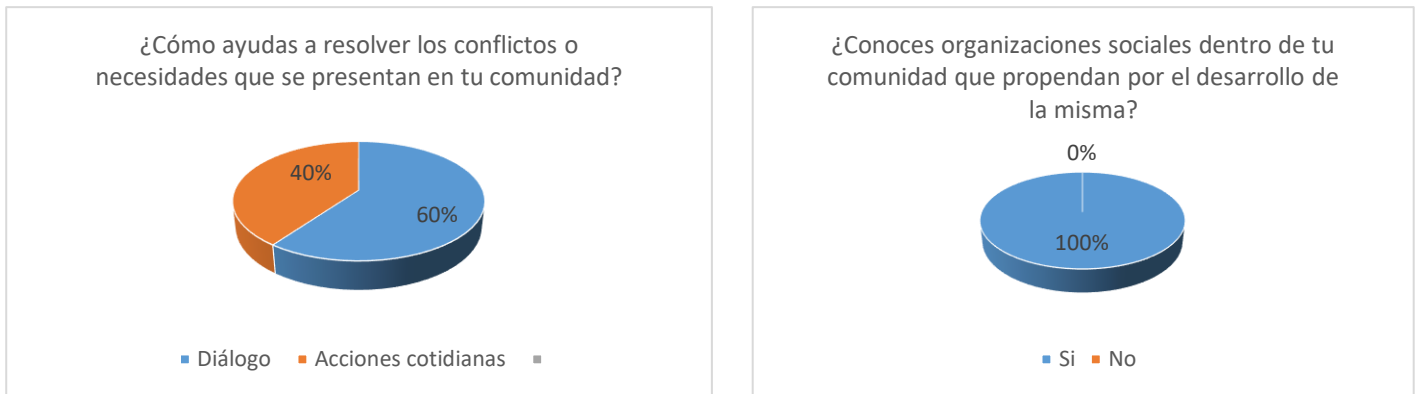


Fuente: Elaboración propia.

Sólo el 30% de los padres de familia tiene conocimiento sobre el concepto de empoderamiento comunitario y lo definen con alguna relación, mientras que el 70% no sabe cómo definirlo, esto puede darnos un insumo y es que desde casa no se conversa mucho del tema y se hace necesario trabajarlo. Por otro lado el 100% si sabe identificar las problemáticas y necesidades de su comunidad.

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

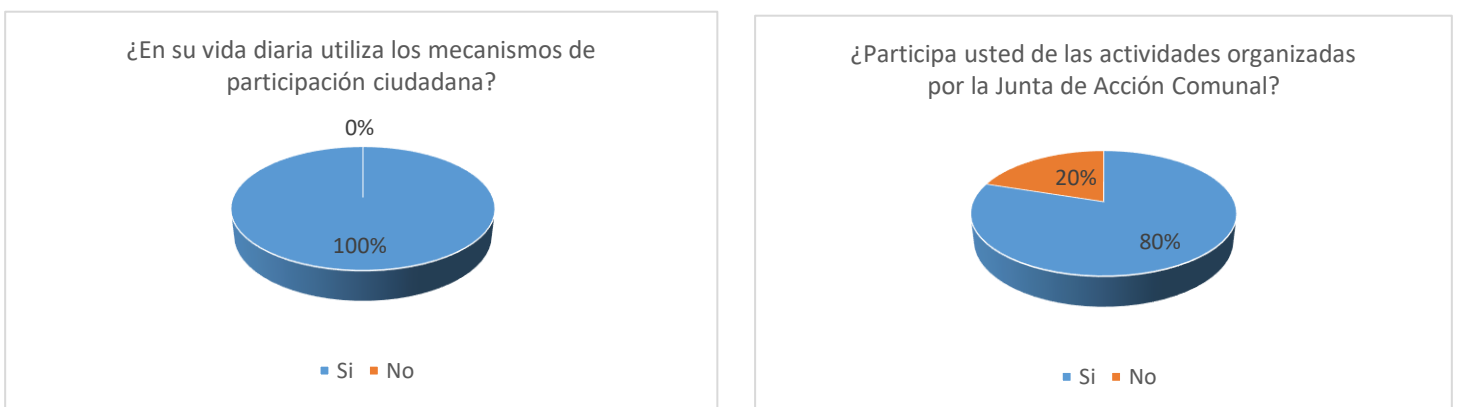
Figura 25. Percepción conflictos e intereses comunidad padres



Fuente: Elaboración propia.

El 60% de los padres ayuda a resolver problemas de su comunidad mediante el dialogo, el 100% reconocen organizaciones sociales dentro dela comunidad y tienen como referente a la Fundación social semilla y fruto lo cual es muy positivo por la credibilidad que tiene la fundación para poder ejecutar el proyecto.

Figura 26. Mecanismos de participación ciudadana padres



Fuente: Elaboración propia

Los padres de familia utilizan en un 100% los mecanismos de participación ciudadana, de lo cual se puede inferir sus hijos en casa pueden ver cuando ejercen el voto y reconocen uno de los

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

medios importantes para el cambio de su comunidad. El 80% asisten a las actividades organizadas por la Junta de acción comunal el 20% restante no participa.

Finalmente, y al igual que los beneficiarios se indagó sobre las expectativas que tienen del programa para sus hijos y ver de qué manera esto podemos alinearlo con la estrategia que se va a proponer en la presente investigación, los resultados fueron los siguientes:

¿Crees que a través del deporte se puede fortalecer el empoderamiento comunitario? ¿Cómo?

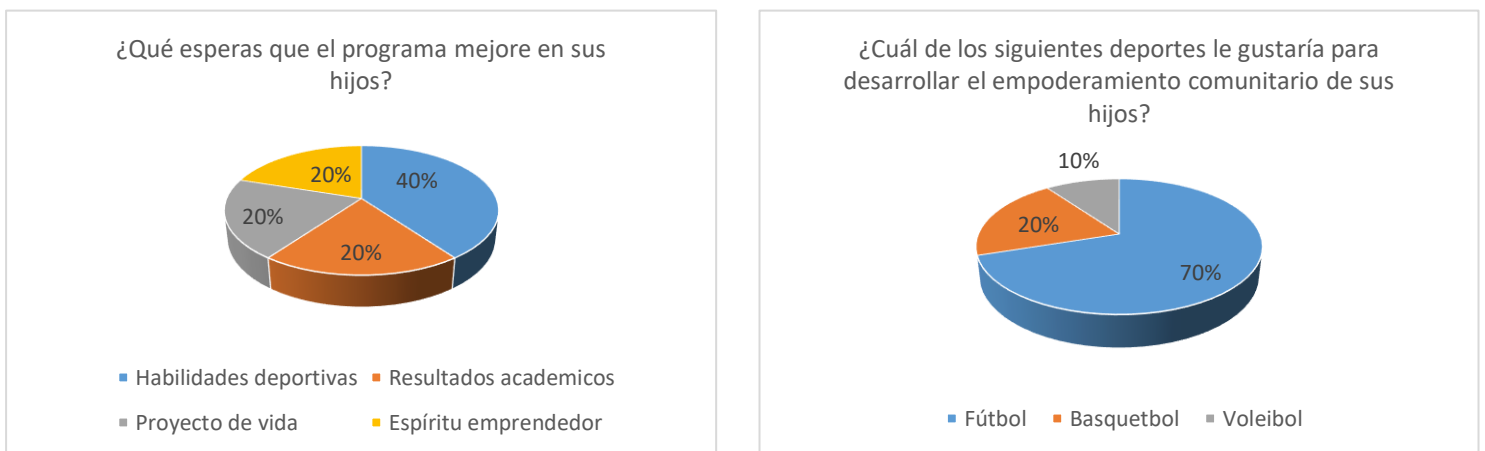
El 100% de los padres respondieron que si a esta pregunta.

Respuesta 1. “Si, haciendo que los jóvenes enfoquen su tiempo libre al deporte” (Anónimo 2021)

Respuesta 2: “si porque facilita las estrategias en grupo” (Anónimo 2021)

Respuesta 3. “Si se puede porque el instructor da los problemas que toca resolver y se debaten en ese espacio” (Anónimo 2021)

Figura 27. Expectativas del programa padres



Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

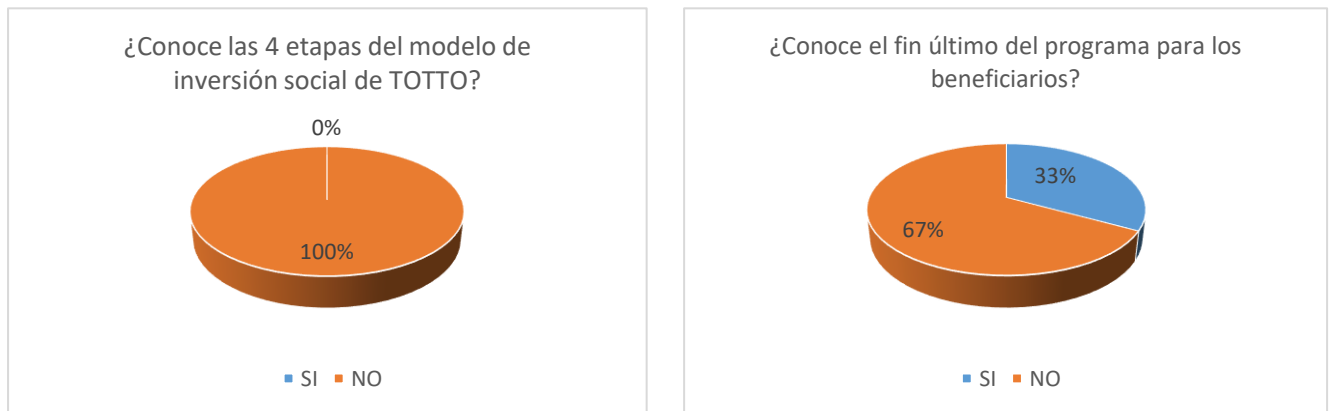
Conociendo el interés de sus hijos el 40% espera del programa desarrollar habilidades deportivas ya que es un programa de aprovechamiento del tiempo libre, consideran que lo demás se puede fortalecer también en casa o desde el colegio, el 70% le gustaría que fuera a través del Fútbol lo cual es un insumo valioso para el diseño de la estrategia, conocer que quieren los beneficiarios y los padres de familia.

A la pregunta ¿Cuál de las siguientes habilidades para la vida le gustaría que el programa fortalezca en sus hijos, para mejorar el nivel de empoderamiento comunitario? El 70 % estuvo de acuerdo en que fuera el trabajo en equipo y el 30% el liderazgo.

Equipo de trabajo

La entrevista fue realizada vía telefónica a 3 personas del equipo de trabajo de la Fundación Social Semilla y Fruto. Una persona que hace parte de equipo de tutores, una persona del equipo administrativo y a la Trabajadora Social del programa. Con el equipo de trabajo se revisaron temas como los fundamentos estratégicos del programa, fortalezas y debilidades, así como las oportunidades futuras. A continuación, se presentan los resultados obtenidos respecto a la estrategia del programa.

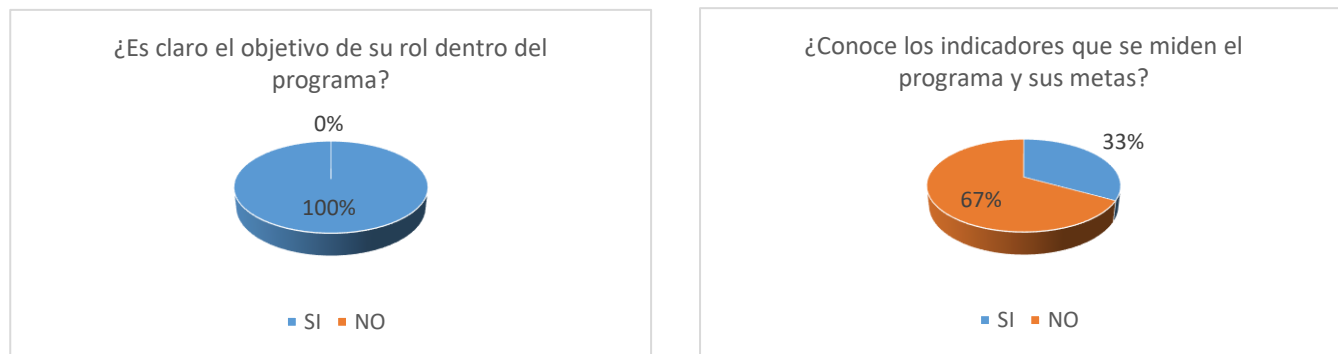
Figura 28. Percepción etapas del modelo de inversión social equipo



Fuente: Elaboración propia.

El 100% del equipo de trabajo no recuerda con claridad las etapas del modelo de inversión social de Totto, esto es una debilidad muy grande porque las acciones que se desarrollan desde cada actor pueden estar alejadas o perder el foco en algún momento si no se tiene claro a lo que se está apuntando desde lo organizacional, es por esto, que se hace necesario reforzar el tema con el equipo para estar alineados. El 67% del equipo de trabajo no reconoce el objetivo último del programa, al igual que la pregunta anterior, es importante incluir al equipo de trabajo en la estrategia para que las acciones desarrolladas no sean ajenas y se hable el mismo lenguaje entre todos. El 100% de los encuestados sabe lo que es la responsabilidad social empresarial y definen de manera correcta lo que es el Programa uso de tiempo libre .

Figura 29. Percepción objetivos e indicadores equipo



Fuente: Elaboración propia

El 100% del equipo de trabajo tiene claro su rol dentro del programa, sabe que las actividades desarrolladas le apuntan al fortalecimiento de habilidades para la vida, aprovechamiento del tiempo libre, preparación para el ingreso a la educación superior o definición de proyecto de vida. El 67% no conoce los indicadores a nivel general que se miden en el programa, el que tienen más naturalizado es el de asistencia, pero desconocen los demás, el 33% si los conoce, pero no tiene claridad sobre las metas. Desde la Gerencia Social es muy importante poder involucrar en temas de estrategia al equipo de trabajo, si se tiene un equipo empoderado sobre los procesos, políticas, procedimientos, metas, indicadores del programa se puede hablar de un empoderamiento por parte de los beneficiarios, todo debe tener coherencia y relación.

En un segundo momento se revisaron las fortalezas y debilidades del programa. Teniendo en cuenta la opinión del equipo respecto a esta categoría se puede concluir lo siguiente:

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

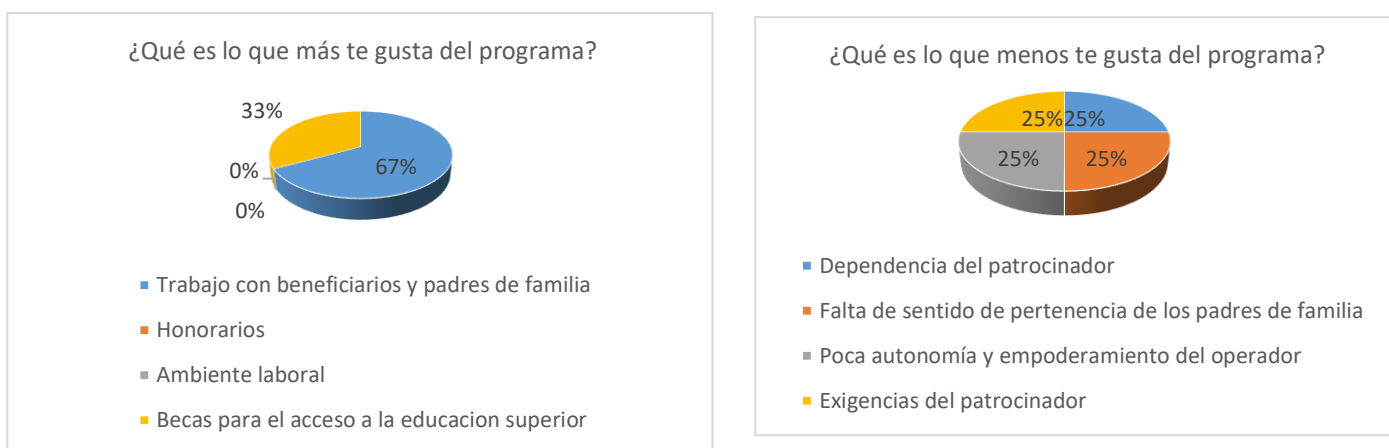
Tabla 3. *Resultados fortalezas y debilidades programa - Equipo de trabajo*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Patrocinador TOTTO	1. Falta de corresponsabilidad padres y beneficiarios
2. Reconocimiento de la comunidad	2. Protocolos extensos para la toma de decisiones
3. Calidad en los servicios ofrecidos	3. Jóvenes dependientes
4. Apoyo psicosocial ofrecido a padres y beneficiarios	4. Asistencialismo
5. Oportunidades laborales para beneficiarios egresados	5. Apropiación de procesos por parte del operador

Fuente: Elaboración propia

Se puede afirmar que el equipo de trabajo reconoce con facilidad las fortalezas y debilidades del programa.

Figura 30. Intereses equipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia

El 67% de los encuestados les gusta el trabajo con los niños y padres de familia, el 33% manifiesta que lo que más les gusta son las becas que se entregan para el acceso a la educación superior ya que es un gran apoyo no solo para transformar la vida de los beneficiarios sino también la de su familia. Referente a lo que menos les gusta es la dependencia económica con el patrocinador y que al momento de tomar decisiones todo deba consultarse con TOTTO ya que

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

esto dificulta tiempos y retrasa procesos, también un 25% manifiesta que no hay sentido de pertenencia de beneficiarios y padres.

Finalmente, con el equipo de trabajo se revisaron las oportunidades futuras del programa:

¿Cuál considera es el factor fundamental para lograr el éxito en programas sociales?

Respuesta 1. *“Yo creo que el programa tiene una gran oportunidad para dar visibilidad al programa por medio de las redes sociales corporativas y otros medios de comunicación, ya que de ahí llegan los contactos, inversionistas, crecen las alianzas y tal vez así el recurso no tenga que salir 100% de Tutto” (Anónimo 2021)*

Respuesta 2. *“Primero no mirar tantos números sino impacto real en cada beneficiario, se debe crear una corresponsabilidad entre padres y beneficiarios para que haya éxito en el programa, además de un buen trabajo en equipo, donde el coordinador o líder cumple un rol fundamental” (Anónimo 2021)*

Respuesta 3. *“El equipo de trabajo debe estar articulado para cumplir objetivos comunes y no de manera independiente, el éxito de los programas sociales depende en gran medida de las redes y alianzas que sea capaz de auto gestionar, no volverse dependiente económicamente de un solo aliado y mirar con ojos de sostenibilidad a futuro” (Anónimo 2021)*

Respecto a la pregunta ¿Cuál considera es la mayor oportunidad que tiene el programa uso de tiempo libre para garantizar su crecimiento? El equipo de trabajo manifiesta que las oportunidades principales son las siguientes:

1. Ubicación del programa
2. Poca visibilidad

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

3. Debilidad en redes sociales

4. Dependencia de patrocinador

5. Nivel de responsabilidad de la fundación

6. Relación con actores

Figura 31. Oportunidades de mejora equipo



Fuente: Elaboración propia

Para lograr mayores redes y alianzas según el equipo de trabajo un 25% se debe a la participación en convocatorias de las secretarías de educación y/o recreación y deporte, así como lograr mayor visibilizarían de lo que ahí se realiza por medio de las redes sociales.

El 100% del equipo de trabajo cree que el programa no cuenta con los recursos para ser sostenible en el tiempo, esto es fundamental para tener en cuenta al momento de diseñar la estrategia para lograr un mayor empoderamiento de los beneficiarios y ver de qué forma podría volverse sostenible.

Después de analizar los resultados de la información recolectada, se puede concluir que a nivel general hay un alto grado de satisfacción tanto de los padres como de los beneficiarios

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

respecto a la forma de operar del programa uso de tiempo libre, se sienten conformes con las actividades, con el equipo de trabajo, la sede, los procedimientos, no obstante, se puede identificar que existe la necesidad de innovar con propuestas formativas totalmente lúdicas y que permitan no solo desarrollar sus habilidades para la vida sino también fortalecer sus procesos de empoderamiento comunitario, ya que se evidencian falencias en la definición del concepto, tanto beneficiarios como padres de familia, no son muy participes de las actividades que se desarrollan por la JAC y esto se transmite de padres a hijos. Se puede afirmar que el deporte es una buena forma para lograr procesos de transformación social y se evidencia interés por la implementación de estrategias deportivas para la formación de los niños, niñas y adolescentes, preferiblemente a través del fútbol.

Respecto al equipo de trabajo se evidencian debilidades en el conocimiento de temas estratégicos de la organización, lo cual hace que el cumplimiento de objetivos no esté muy alineado y se trabaje de manera desarticulada. El equipo de trabajo reconoce las fortalezas y debilidades del programa y destaca el potencial tan grande e impacto que genera en la comunidad.

10. Resultados Finales

A. Perfil y caracterización de la Organización Informe de Sostenibilidad Tutto (2018):

I. Antecedentes de la organización

En 1987, Yonatan Bursztyn, el presidente de Nalsani S.A.S, vio el gran potencial en una fábrica de cuero casi en bancarrota, decide comprarla y reactivar su negocio utilizando la lona para crear una línea de morrales y bolsos. No pasó mucho tiempo para que los colores y diseños de TOTTO se convirtieran en los favoritos de los

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

clientes en Colombia y la marca comenzó a expandirse por toda Latinoamérica y el mundo.

Totto cuenta con más de 510 puntos de venta en 35 países de América, Europa, Medio Oriente y África (Albania, Aruba, Bolivia, Bosnia, Bulgaria, Chile, Colombia, Costa Rica, Curasao, Chipre, Ecuador, El Salvador, Eslovenia, España, Grecia, Guatemala, Honduras, Irlanda, Italia, Líbano, Macedonia, Marruecos, México, Montenegro, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Puerto Rico, Reino Unido, República Dominicana, Serbia, Trinidad y Tobago y Venezuela). Emplea cerca de 3.000 personas en Asia a través de proveedores y 7.000 personas en Latinoamérica entre franquicias, distribuidores, satélites, proveedores y puestos de trabajo.

Sus oficinas administrativas quedan en la Cra 43A # 20c-55 en la localidad de Teusaquillo en la ciudad de Bogotá, UPZ 107 Quinta Paredes. Son 2 edificaciones con 7 pisos cada uno y tiene aproximadamente en esta sede 1.200 empleados entre administrativos y operarios. Tienen un centro de distribución y logística llamado TITTAN ubicado en Mosquera y un espacio en la zona franca de Bogotá.

II. Marco Institucional

HIMNO

En las instalaciones de Totto el himno suena todos los días a las 7:15 am con el propósito de que los colaboradores sepan que inicia una jornada laboral llena de energía, motivación, metas, alegría y trabajo en equipo como uno de sus símbolos corporativos.

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

MISIÓN

Ser la organización líder en el desarrollo, producción y comercialización de productos de excelente calidad, dentro de un mercado global, fortaleciendo nuestra marca Tutto y promoviendo el desarrollo integral de nuestro personal, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas, logrando crecimiento, rentabilidad y solidez, con responsabilidad social.

VISIÓN

Ser la marca líder global más deseada por los viajeros urbanos.

PRINCIPIOS

Son el resultado del compromiso que se asume con los grupos de interés (clientes, proveedores, colaboradores y socios) sobre la actuación ética, responsable y transparente en las relaciones que se establecen a lo largo de la actividad empresarial.

- El cliente nuestra razón de ser.
- Nuestra gente factor generador de éxito.
- Calidad y productividad clave de permanencia.
- Actitud positiva al cambio nuestra forma de enfrentar el futuro.
- Creatividad e innovación motor de progreso.
- Con ética y compromiso cumplimos nuestra misión.
- Crecer con responsabilidad.

VALORES

Los valores que caracterizan a la compañía son los siguientes (2018):

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

Innovación: En Nalsani S.AS, aplicamos al máximo nuestra recursividad, para el cumplimiento de nuestros objetivos, buscando nuevas maneras de hacer las cosas, logrando el mejor uso de los recursos y mantenimiento de las cosas simples, sencillas y comprensibles.

Honestidad: En Nalsani S.AS, nos comportamos y expresamos con coherencia y sinceridad. Somos íntegros y justos en lo que pensamos, hacemos, decimos y sentimos. Cumplimos nuestras obligaciones con excelencia desde el principio y hacemos uso correcto de los recursos que nos proporciona la compañía.

Responsabilidad: En Nalsani S.AS, asumimos las consecuencias de nuestros actos y decisiones, entendemos como nuestro trabajo afecta de forma directa e indirecta la experiencia con los compañeros, equipos de trabajo, clientes, proveedores y la sociedad en general.

Lealtad: La excelencia de los resultados depende de la efectividad de nuestro trabajo. Cada uno de nosotros debe cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes, compañeros y equipo. Somos francos, sinceros y honrados en nuestro actuar. Manifestamos abiertamente lo que pensamos y creemos firmemente que pertenecer a Nalsani S.AS es un orgullo.

Constancia: Los colaboradores de Nalsani S.AS seremos reconocidos por voluntad inquebrantable y continuada en el logro de los objetivos. El tiempo y la dedicación de cada uno, permitirán que la compañía trascienda en los mercados nacionales e internacionales, manteniendo con ello los más altos estándares de calidad y servicios para el cliente final.

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

Humildad: En Nalsani S.AS estamos comprometidos a trabajar en un ambiente fundamentado en la confianza y el respeto por los demás. Tenemos la convicción de que cada uno de nosotros tiene una voz única que aportar. Las mejores ideas, decisiones y soluciones, resultan de la sumatoria de diferentes puntos de vista. Escuchamos y aceptamos al otro, somos flexibles y nos adaptamos con facilidad a los cambios. Nuestro aporte, actitud y compromiso contribuyen al fortalecimiento de esta gran empresa (Pág 4)

Las empresas hoy en día deben tener claro cuáles son sus valores y principios, con el propósito de que las acciones apunten siempre al cumplimiento de la misión y visión de una manera ética y responsable.

Por otro lado, es importante conocer cómo está organizada la compañía con el propósito de entender donde será desarrollado el proyecto, a continuación, se detalla su estructura jerárquica:

Figura 32. Estructura Jerárquica

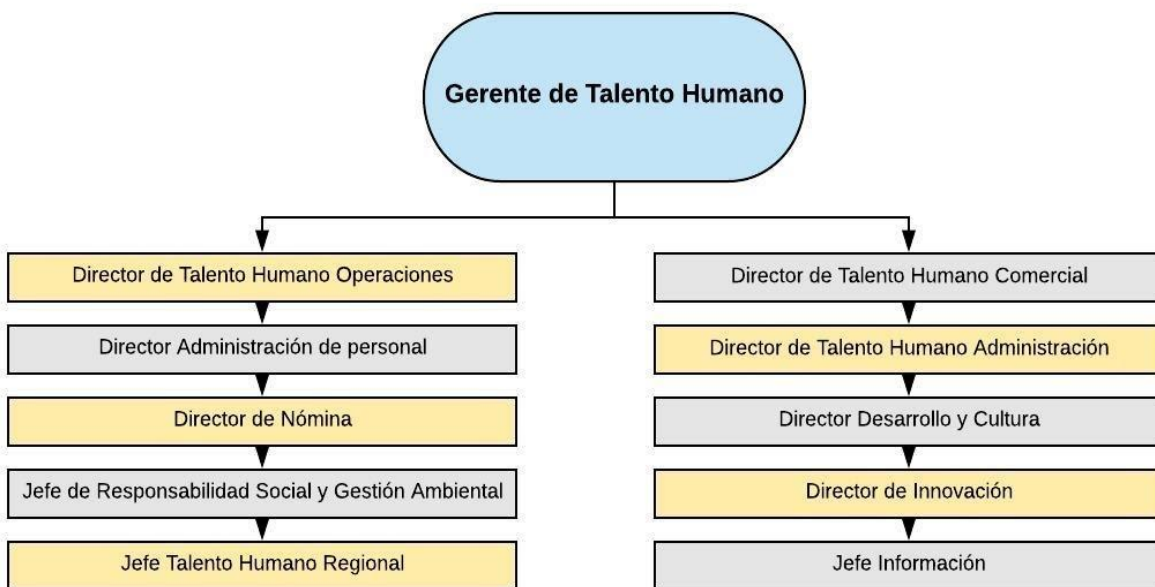


Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

Nalsani S.A.S posee 7 gerencias: Mercadeo, Comercial, Operaciones, Operaciones Internacionales, Talento Humano, Tecnología, Administrativo y Financiera. El presente proyecto será realizado para el área de Responsabilidad Social y Gestión Ambiental (ahora Inversión social y sostenibilidad) que pertenece a la Gerencia de Talento Humano:

Figura 33. Organigrama Gerencia de Talento Humano



Fuente: Elaboración propia

III. Objeto de la organización

El objeto de Nalsani TOTTO es la manufactura y exportación de 3 unidades de negocio, maletines, ropa y accesorios. Tiene 4 verticales de marca que son: Deportes, universitarios, viajeros, estudiantes y trabajo. Más allá de vender un producto venden experiencias con innovación, calidad y responsabilidad social.

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

Si bien, el objeto de la organización es la comercialización de productos retail, se sitúa en este apartado lo que tiene que ver con temas de RSE ya que es un enfoque transversal en todos los procesos. La Responsabilidad Social en Tutto es entendida de la siguiente manera, Bursztyn (2018):

“Hace parte de nuestra filosofía corporativa y nos acompaña en cada acción que realizamos. Las personas y comunidades que inspiran nuestras creaciones son un motor fundamental. Creemos firmemente en respetar y promover los Derechos Humanos implementando prácticas laborales y manufactureras responsables, buscando las necesidades reales de nuestros grupos de interés y cumpliendo los principios del Pacto Global del que somos miembros desde el 2009. Nos apasiona ayudar a otros, por eso, de la mano de la comunidad y fundaciones aliadas, implementamos programas sociales enfocados a brindar una educación de mayor calidad y con mejores oportunidades para comunidades en situación de vulnerabilidad. Lo hacemos todo de corazón y nuestra mayor convicción está en el fortalecimiento de las capacidades, la apropiación de nuevos conocimientos, el desarrollo psicosocial y el apalancamiento de iniciativas emprendedoras. Ese es nuestro camino para lograr una responsabilidad social sólida y sostenible con las comunidades”

En Nalsani la Responsabilidad Social Empresarial, tiene el compromiso moral y asume la responsabilidad de cooperar y propender por el desarrollo de las comunidades sobre las que tiene influencia, a través de estrategias y proyectos sociales que procuran el mejoramiento de la calidad de vida, especialmente de las poblaciones más vulnerables en Colombia y los países donde se tenga presencia. Los programas que actualmente tiene NALSANI S.AS de impacto social son los siguientes:

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

- Programa uso de tiempo libre Totto al tablero
- Escuela de formación lúdico artística deportiva Totto Menorah
- Becas para el Acceso a la Educación Superior
- Programa de Inclusión Laboral
- Generación de ingresos pequeñas empresas
- Donaciones (Especie y Dinero)
- Voluntariado Corporativo
- Fortalecimiento y adecuación de escuelas rurales

El presente Proyecto de investigación como bien lo hemos mencionado, se sitúa en el Programa uso de tiempo libre, que nace en el año 2010 bajo una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial para apoyar la educación de niños, niñas y jóvenes entre los 6 y 17 años de edad. Es un modelo educativo basado en innovación y creatividad, cuyo eje central es el juego. Tras 11 años de su operación en comunidad ha impactado cerca de 800 niños, ayudándolos a fortalecer sus competencias básicas, cambiando sus imaginarios sociales y brindándoles herramientas para construir sus sueños. El jefe de inversión social y sostenibilidad de Totto afirma, Olarte (2015)

“Buscamos que estos niños tengan un camino para andar, que ellos puedan ingresar hacer una carrera de educación superior, que ellos puedan llevar a cabo iniciativas de emprendimiento, que realmente sepan que hacer después de su educación básica primaria o secundaria. Queremos romper los círculos de pobreza existentes en estas comunidades y finalmente que los niños sean parte de una sociedad incluyente”

IV. **Portafolio**

TOTTO es una multinacional de moda líder en Latinoamérica que ofrece la más sofisticada variedad y tecnología en maletines, morrales, mochilas, bolsos, ropa y accesorios. Los diseños están pensados para adaptarse y satisfacer las necesidades de sus clientes de forma original, cómoda y versátil, garantizando estándares de excelente calidad.

Todos sus productos proyectan un balance entre lo estético, lo práctico y lo funcional para lograr una imagen fresca, casual y dinámica convirtiéndonos en la marca estilo de vida, preferida por el viajero urbano del mundo.

B. Selección del instrumento

Según Roncancio (2018) La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la Planeación Estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos (pág. 1). Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a los beneficiarios, padres de familia y equipo de trabajo, se define el instrumento de la Gerencia Social - Planeación Estratégica para abordar aquellas oportunidades de mejora a nivel institucional y de estrategia que se requieren en el programa uso de tiempo libre.

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

I. Diagnostico

A continuación, se detallan los involucrados del programa uso de tiempo libre, sus necesidades, expectativas y oportunidades de mejora:

Tabla 4. *Matriz Análisis de involucrados*

GRUPOS O ACTORES	ROL	INTERESES PARTICULARES	PROBLEMAS QUE PERCIBEN	INTERES EN EL PROYECTO	RECURSOS/MANDATOS	CONFLICTOS/ALIANZAS POTENCIALES
Nalsani -Totto	Involucrado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribuir a la educación 2. Disminuir riesgos sociales 3. Cerrar brechas sociales 4. Beneficios tributarios 5. Reputación de la marca 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco empoderamiento del operador con el desarrollo del programa 2. No existe sentido de pertenencia de los beneficiarios con el programa ni con la comunidad 3. Indicadores socio-emocionales son difíciles de medir 4. Procesos de intervención muy largos y poco sostenibles 5. Falta de aliados que se vinculen para el fortalecimiento del programa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar la educación y el desarrollo de habilidades para la vida de los beneficiarios bajo una estrategia de responsabilidad social empresarial enfocada en el aprovechamiento del tiempo libre y que garantice el acceso a la educación superior de los beneficiarios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se destina un presupuesto de la organización para la operación anual del programa 2. Se facilita el recurso humano para el desarrollo del programa en campo a través de practicantes universitarios, el apoyo del equipo de Inversión Social y sostenibilidad y del área de mercadeo en temas relacionados con material audiovisual. 3. La ejecución del programa depende de la autorización del presidente de Totto Yonatan Bursztyn, Marie Claude Joachim Gerente de desarrollo humano y corporativo y Ángela María Olarte Jefe de Inversión Social y sostenibilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de gestión de aliados por parte del operador 2. Recursos económicos limitados 3. Comunidad no empoderada 4. Cambios constantes en la coordinación del proyecto 5. Poca visibilidad del programa
Fundación Social Semilla y Fruto	Involucrado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erradicar la pobreza por medio de la educación 2. Tener aliados estratégicos 3. Recursos económicos para la fundación 4. Mayor cobertura de NNA en los programas de la fundación 5. Reconocimiento a nivel local 6. Disminuir riesgos sociales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Altas exigencias del patrocinador 2. Indicadores con metas muy altas 3. Poca intervención en campo de los directivos de totto para entender las realidades del programa 4. Infraestructura de la sede es pequeña para dar atención a 80 beneficiarios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar la educación y el desarrollo de habilidades para la vida de los NNA de la comuna 06 de Soacha a través de uno de los programas ofrecidos por la fundación con el propósito de que se erradique la pobreza por medio del acceso a la educación superior 2. Dar atención psicosocial a NNA, y familias en una comuna donde las problemáticas sociales cada día están en aumento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso humano con apropiación y reconocimiento de la comunidad para la operación en campo 2. La ejecución del programa depende de la autorización Juan Carlos Rodríguez Díaz presidente de la Fundación social semilla y fruto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistencialismo 2. Poca capacidad técnica y de pensamiento estratégico del equipo 3. Desconocimiento del manejo de indicadores e informes 4. Mala distribución y priorización de recursos 5. Codependencia de Totto para operar 6. Falta de iniciativa

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

Talleristas	Involucrado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar habilidades para la vida de los NNA beneficiarios de la fundación por medio de talleres artísticos como música, teatro y audiovisuales 2. Intereses económicos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de implementos de calidad para el desarrollo de las sesiones 2. Poca articulación entre actores 3. Falta de presupuesto para presentaciones externas 4. Poca compromiso de padres y beneficiarios con los talleres 5. Baja asistencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de talentos excepcionales 2. Uso adecuado del tiempo libre 3. Disminuir riesgos sociales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso humano: Talleristas expertos 2. Dependen de la coordinación del programa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incumplimientos en las horas de llegada 2. Respuesta inoportuna en solicitudes de informes 3. Falta de gestión de recursos
Fundación Bibloseo	Involucrado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eliminar pensamientos de pobreza por medio del emprendimiento 2. Contar con aliados estratégicos 3. Recursos económicos para la fundación 4. Empoderamiento de padres y beneficiarios 5. Orientación profesional y brindar herramientas a los jóvenes para el acceso a la educación superior 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca articulación con el equipo de trabajo 2. Asistencialismo del patrocinador 3. Becas adjudicadas sin mérito 4. Poca compromiso de los padres con la educación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar y acompañar el ingreso a la educación superior de los beneficiarios, diseño de proyecto de vida, orientación profesional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso humano: coaches expertos en emprendimiento e innovación con experiencia y preparación 2. La fundación está a cargo de Ivan Triana y dependen de la coordinación para operar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trato a los beneficiarios es muy serio y hubo varias quejas por parte de beneficiarios y padres de familia
Beneficiarios del programa	Beneficiarios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechamiento del tiempo libre 2. Apoyo psicosocial 3. Ayuda en tareas 4. Becas universitarias 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cansancio del modelo pedagógico 2. Cambios en la coordinación 3. Disminución en la calidad del programa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar habilidades para vida y el acceso a la educación superior 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los beneficiarios están a cargo de tutores y dependen de la autorización de sus adnes para participar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca sentido de pertenencia y cuidado de la sede 2. Poca consciencia de las problemáticas sociales de su comunidad 3. Poca empoderamiento comunitario 4. Asistencialismo
Padres de familia		<ol style="list-style-type: none"> 1. Becas 2. Apoyo Psicosocial 3. Aprovechamiento del tiempo libre para sus hijos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cansancio del modelo pedagógico 2. Cambios en la coordinación 3. Disminución en la calidad del programa 4. Altas exigencias respecto a asistencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la calidad de vida de sus hijos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dependen de la coordinación para el ingreso de sus hijos al programa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca sentido de pertenencia y valor al programa 2. Asistencialismo 3. No aprovechan espacios de formación para padres 4. Ven el programa como una guardería para el cuidado de sus hijos

Fuente: Elaboración propia

II. Formulación de la estrategia DOFA

A continuación de detalla el análisis DOFA realizado al programa, en donde se detallan las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas:

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

Tabla 5. *Matriz DOFA*

Dimensiones internas VS Dimensiones externas	Oportunidades	Amenazas
	O1 Liderazgo del director del programa	A1 Falta de incentivos gubernamentales
	O2 Resultados de la gestión	A2 Bajo Reconocimiento en el sector social
	O3 Calidad percibida del programa por beneficiarios	A3 Empoderamiento de beneficiarios
	O4 Gestión del presupuesto	A4 Baja señal de internet de los proveedores del sector
	O5 Formación profesional	A5 Recurso hídrico
Fortalezas	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1 Donación de TOTTO	F1 O1 Fortalecer redes alianzas desde la coordinación del programa para conseguir donaciones de diferentes organizaciones	F2 A2 Fortalecer la oferta de los talleres artísticos con el propósito de desarrollar otros talentos en los NNA y aumentar su participación en eventos locales
F2 Derecho a la educación	F2 O4 Optimizar el presupuesto para lograr mayor cobertura en las becas asignadas de manera anual	F1 A1 Optimizar el presupuesto del programa para la participación en convocatorias de la alcaldía y lograr apoyo del sector público
F3 Accesibilidad al programa	F3 O2 Generar estrategias de operación desde los mismos beneficiarios del programa en pro de su fortalecimiento	F3 A3 Aprovechar el sentido de pertenencia y empoderamiento de los beneficiarios egresados con el propósito de lograr la apertura de más cupos y beneficiar a más niños, esto en contraprestación a las becas entregadas
F4 Donación de equipos de computo	F4 O4 Optimizar el presupuesto para lograr que los equipos funcionen correctamente	F1 A4 Aprovechar los recursos entregados por totto para la gestión de alianzas con empresas del sector que garanticen un óptimo servicio de internet
F5 Incorporación de nuevas tendencias tecnológicas	F5 O5 Aprovechar los conocimientos de los egresados becados (que estudian TICS) para el fortalecimiento del aula virtual del programa	F2 A5 Involucrar a los padres de familia para que refuercen los procesos de cuidado del agua desde casa, teniendo en cuenta que en el programa se les educa de manera gratuita y es una corresponsabilidad optimizar y cuidar el recurso

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

Debilidades	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1 Donación Fundafruto	O1 D1 Fortalecer habilidades no solo del director del programa sino también del equipo de la fundación para la optimización del recurso otorgado por tutto	D1 A5 Optimizar el rubro del presupuesto “Gastos administrativos” para la compra de tanques de agua que permitan tener agua de reserva para las veces que el recurso se agota y evitar así el cierre del programa por esta dificultad
D2 Infraestructura física	D2 O4 Diseñar una estrategia de cuidado de la sede donde de manera anual tanto padres de familia como beneficiarios se apropien de los espacios y se haga una jornada de limpieza	D2 A1 Diseñar una estrategia de visibilizarían del programa en redes sociales para captar atención de la alcaldía local u otras instituciones para la gestión de un espacio más grande para la atención de más beneficiarios
D3 Rotación Coordinación	D3 O2 Teniendo en cuenta los resultados de la gestión se podría diseñar una estrategia de trabajo en equipo, empoderamiento del operador en temas estratégicos, apoyo logístico en campo, mejora del salario de la coordinación (entendiendo la carga) para lograr un mayor sentido de pertenencia por parte de la coordinación y adherencia al cargo	D3 A3 Lograr un mayor nivel de empoderamiento de los beneficiarios, padres de familia, equipo de trabajo para minimizar cargas de la coordinación y evitar así una alta rotación, que el mismo programa cree las condiciones para que se trabaje a gusto y no se sienta sola la coordinación
D4 Soporte a dificultades técnicas	D4 O3 Diseñar una estrategia que permita a los mismos beneficiarios egresados aprender sobre sistemas y aportar así a la solución de daños que se presenten en la sede	D4 A4 Gestionar redes de internet para comunidades vulnerables expertas en este tipo de dificultades del entorno para garantizar un buen servicio
D5 Desarrollo de los procesos de acuerdo a protocolos	D5 O1 Aprovechar el liderazgo del coordinador para diseñar estrategias que permitan la apropiación de todo el equipo de trabajo respecto a los protocolos en cada caso y que haya uniformidad	D5 A3 Diseñar estrategias de difusión del manual de convivencia para que todos estén con la misma información y los procesos sean claros tanto como para padres y beneficiarios

Fuente: Elaboración propia

Después de revisar la matriz DOFA se formulan los siguientes retos estratégicos para la organización.

Tabla 6. *Formulación de retos estratégicos*

Retos estratégicos:
R1 (F4 O4, F5 O5, F1 A4, D4 A4): Tecnología y Sistemas de Información, para el correcto funcionamiento de un programa que pretende educar sobre tecnología y realizar asesoría de tareas es fundamental tener este recurso funcionando de manera óptima, se debe apuntar a que este reto sea prioridad
R2 (F2 O4, F4 O4, F1 A1, F1 A4, O1 D1 , D1 A5): Optimización de presupuesto, si bien el programa cuenta con un gran patrocinador, esta no debe ser la única fuente de ingresos, se debe diseñar una estrategia de sostenibilidad en el tiempo y optimizar cada rubro del presupuesto para que sea ejecutado de manera correcta
R3 (F2 A2, D2 A1): Visibilidad del programa, el programa tiene poca visibilidad porque el presidente de Tutto así lo quiere y así se ha manejado, no obstante no se debe desvaluar todo lo que allí se hace con los NNA, se deben usar las redes sociales y otras estrategias que permitan mayor visibilidad y con esto lograr mayores alianzas.
R4 (F5 O5, F3 A3, F2 A5, D2 O4, D4 O3, D3 A3): Empoderamiento, diseñar una estrategia que permita aumentar el nivel de empoderamiento de todos los actores involucrados en el programa
R5 (D5 A3, F1 O1, F2 A5: Procesos internos, lograr la estandarización de procesos por medio de un manual que dé cuenta de todo lo que se realiza en el programa y cuál es el paso a seguir en cada uno de ellos, con esto habrá mayor articulación del equipo de trabajo y padres de familia.
R6 (D4 A4 , F1 O1, D2 A1): Gestión de donaciones, lograr tener como mínimo 3 patrocinadores para poder fortalecer los procesos que se desarrollan en el programa y tener una mayor cobertura

Fuente: Elaboración propia

III. Planteamiento de planes de acción

A partir de los resultados obtenidos en la recolección de información, encuestas y entrevistas, y teniendo en cuenta el diagnóstico DOFA, se construye el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando integral que incluyen, para el caso de la fundación, los objetivos, las estrategias y los objetivos específicos para lograr dichas estrategias, con sus respectivos indicadores.

Tabla 7. Cuadro de mando integral

<p>PERSPECTIVA FINANCIERA</p>	<p>Cómo generamos valor para los dueños y accionistas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizando presupuesto 2. Cumpliendo las metas propuestas 3. Garantizando el cumplimiento de indicadores 4. Cuidando en nombre de la organización 5. Cumpliendo el POA 7. Generando redes y alianzas 8. Propendiendo porque el programa sea sostenible en el tiempo
<p>PERSPECTIVA SOCIAL BENEFICIARIOS</p>	<p>Cómo satisfacemos a nuestros beneficiarios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento del proyecto de vida 2. Actividades de interés y Temáticas divertidas 3. Aprender jugando 4. Escuchando y orientando de manera profesional sus dificultades familiares/personales de manera oportuna 5. Confidencialidad 6. Actividades que agregan valor 7. Metodologías innovadoras 8. Trato diferencial 9. Celebración de fechas especiales 10. Mejora en la infraestructura
<p>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</p>	<p>En que procesos tenemos que ser excelentes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión del presupuesto 2. Calidad en el trato a los beneficiarios y padres 3. Trabajo en equipo 4. Optimización del tiempo 5. Desarrollo de habilidades para la vida 6. Preparación ICFES 7. Proceso de selección para la adjudicación de becas
<p>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE</p>	<p>En qué y cómo debe la organización continuamente aprender, mejorar y crear valor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y formación al equipo de trabajo para el desarrollo de sus habilidades 2. Realizando campañas de crowdfunding que permitan tener un apoyo económico o intelectual para el fortalecimiento del programa 3. Utilizar mercadeo social para lograr mayor visibilidad 4. Evaluar constantemente el nivel de satisfacción de los beneficiarios, padres, equipo de trabajo, patrocinador

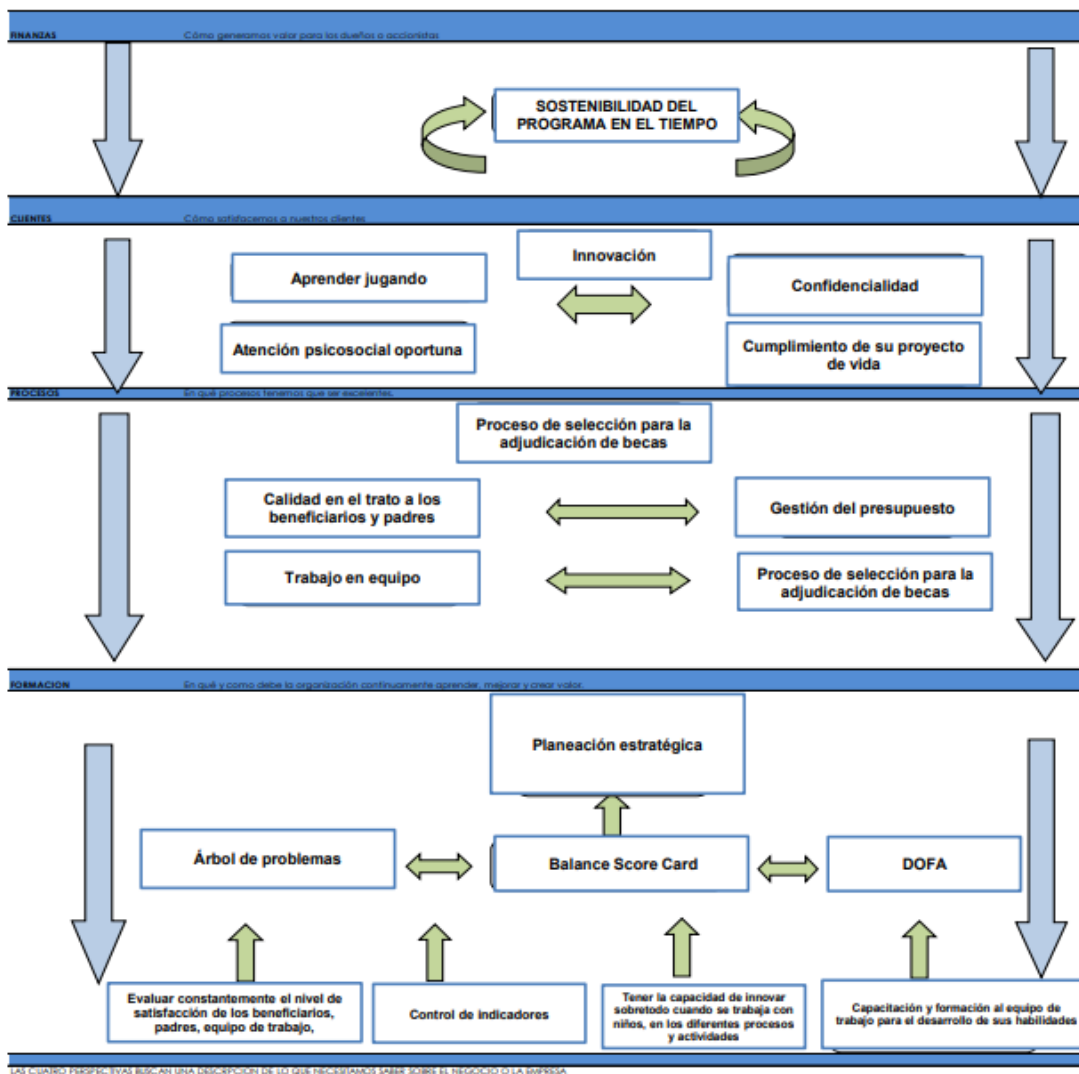
ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

	<p>5. Tener la capacidad de innovar sobre todo cuando se trabaja con niños, en los diferentes procesos y actividades</p> <p>6. Control de indicadores, revisión del árbol de problemas, constante actualización y revisión matriz dofa</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la anterior información se realiza el mapa estratégico de la organización

Figura 34. Mapa estratégico de la organización

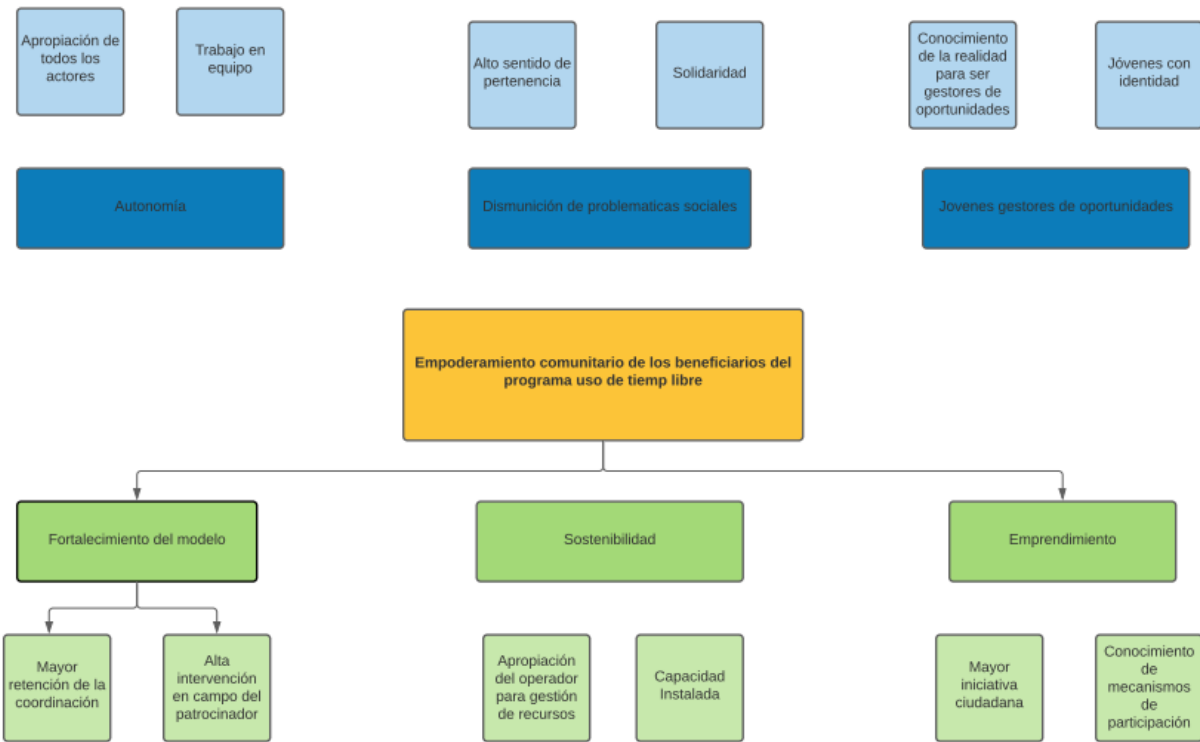


Fuente: Elaboración propia

IV. Formulación de objetivos y construcción de indicadores

Teniendo en cuenta el árbol de problemas expuesto anteriormente, dónde se evidenciaba la problemática de falta de empoderamiento, se propone el siguiente árbol de objetivos donde se pretende lograr el empoderamiento de los beneficiarios del programa uso de tiempo libre por medio de una estrategia con énfasis deportivo:

Figura 35. Árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia

C. Resultados de la aplicación de instrumentos

I. Estrategia de responsabilidad social con énfasis deportivo

Como bien lo hemos mencionado el deporte no sólo facilita la integración, la cohesión social o el fortalecimiento de relaciones interpersonales, se ha demostrado que es una herramienta poderosa de transformación social capaz de convertir a los niños, niñas y adolescentes en gestores de paz, de oportunidades y sujetos de cambio para sus familias y su comunidad. A continuación, se presenta un breve ejercicio de benchmarking que da cuenta de la importancia de desarrollar estrategias deportivas con jóvenes de comunidades vulnerables para temas de empoderamiento comunitario.

FUTBOL CON CORAZÓN: Futbol Con Corazón es una empresa social que utiliza la pedagogía del futbol y su poder de convocatoria para que niños, niñas y jóvenes desarrollen valores y habilidades para la vida que les permita tomar buenas decisiones de vida, ante los desafíos de su entorno. Desarrollamos liderazgo juvenil y empoderamiento comunitario, Promovemos la equidad de género, Disminución de Embarazos en adolescentes, Incremento en el desarrollo de habilidades para la vida.

LADRILERA SANTA FE: Estrategia deportiva construir jugando. De acuerdo a los resultados obtenidos en la línea base socio-económica levantada en los barrios y veredas de influencia directa a su operación, en el municipio de Soacha, Cundinamarca, identificó que una de las preocupaciones más grandes de la población es el tiempo libre de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, ya que cada vez se inicia a una edad más temprana el consumo de sustancias psicoactivas, al tiempo que se incrementan problemáticas como embarazo adolescente, pandillismo, entre otras. Debido a esto, y apoyados en la experiencia que tiene la Fundación Tiempo de Juego, trabajando habilidades para la vida de niños y jóvenes, mediante

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

actividades deportivas y artísticas, LADRILLERA SANTAFÉ establece en octubre de 2017 una alianza con dicha Fundación, impactando a 134 niños entre seis y 17 años, a través del programa “CONSTRUIR JUGANDO”.

FUNDACIÓN JUAN CUADRADO: La fundación del volante de Juventus promueve el deporte y la cultura como medio de integración y transformación social en La Sierra, perteneciente a la comuna ocho de Medellín.

FUNDACION BAVARIA: Uno de los objetivos de Pony Malta es el de promover los valores a través del deporte, es por esto, que en alianza con la Fundación Tiempo de Juego y a través del programa Pony Fútbol, la marca llegó hasta Bubuey, una población ubicada a 45 minutos en lancha del casco urbano del municipio de Timbiquí en el Cauca, para adecuar y mejorar las condiciones del terreno, que hasta hace unos días era utilizado por los niños de la zona, como una cancha de fútbol.

Teniendo en cuenta lo anterior, se propone para el programa uso de tiempo libre una estrategia de RSE con énfasis deportivo en alianza con la fundación tiempo de juego, teniendo en cuenta su experticia al utilizar el juego como herramienta de transformación comunitaria, para promover capacidades de niños, niñas y jóvenes, inspirándolos a ser agentes de cambio y es precisamente una de las necesidades más grandes de la fundación. Se propone trabajar con 200 NNA en un horario de actividades martes a jueves de 2:00 pm a 5:00 pm.

Figura 36. Modelo de empoderamiento lúdico comunitario FTDJ



Fuente: Fundación tiempo de juego (2019)

El deporte y la actividad física tienen un rol muy importante en la formación integral de niños, niñas y jóvenes. Son actividades que facilitan procesos de aprendizaje donde, por medio de la disciplina y la constancia, se pueden generar hábitos y estilos de vida saludables. Por actividad física, se entiende toda acción motriz que realiza un gasto energético y cualquier persona lo puede ejecutar en todo momento, mientras que el deporte alude a actividades físicas que están sujetas a normas y reglamentos. Los chicos y chicas desarrollan capacidades físicas y habilidades deportivas que les permiten construir un proyecto de vida positivo y viable.

A través del empoderamiento lúdico comunitario.

Durante más de una década, Tiempo de Juego ha ido consolidando un extenso acervo de experiencias y conocimientos sobre la forma en que el juego logra transformar realidades. Bien

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

se trate de un deporte como el fútbol, de un taller musical o de la grabación de un video, la experiencia lúdica le brinda a los niños y jóvenes un espacio privilegiado para desarrollar plenamente su potencial humano, para ser más felices.

Este acervo de experiencias ha permitido a la Fundación crear la Escuela de Liderazgo con un currículum que orienta la formación de líderes.

FASE 1. Diagnóstico: identificación de los recursos con los que la comunidad cuenta, haciendo énfasis en aquellos que permitirán el adecuado desarrollo del proyecto

FASE 2. Inspiración: Diseño de la estrategia

FASE 3. Implementación: Empiezan las Actividades de Tiempo Libre lideradas por los gestores comunitarios de la Fundación

FASE 4. Evaluación de la estrategia

ENTREGABLES

1. Línea base
2. Informe de avances
3. Material deportivo
4. Metodología convivencial
5. Kits pedagógicos
6. Uniformes
7. Guía metodológica y psicosocial
8. Evaluación final

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

II. Indicadores

Los indicadores que se proponen a continuación se diseñan con el objetivo de tener un mayor

Figura 37. Construcción de indicadores

	Objetivo	Indicador	Mejora	Rango/Criterio	Responsable	Periodo	Iniciativas
PERSPECTIVA SOCIAL	Mejorar el nivel de empoderamiento de los beneficiarios en un 80% antes de diciembre 2021	Empoderamiento Comunitario	Mayor al 90%	Menor al 30% BAJO Mayor al 60% MEDIO Mayor al 90% ALTO	Coordinación	Anual	Desarrollo de proyectos comunitarios
	Desarrollar habilidades digitales en los beneficiarios mayor a un 80% antes de diciembre 2021	Habilidades digitales	Mayor al 80%	Menor al 30% BAJO Mayor al 60% MEDIO Mayor al 90% ALTO	Tutores	Semestral	Contenido interactivo en redes sociales por parte de los beneficiarios
	Aumentar el nivel de satisfacción con el programa un 20% respecto a la línea base antes de diciembre 2021	Satisfacción	Superior al 95%	Menor al 30% BAJO Mayor al 60% MEDIO Mayor al 95% ALTO	Coordinación	Semestral	Mejorar relación beneficiarios-tutores
PERSPECTIVA STAKE HOLDERS	Generar mayor retención en los beneficiarios	Retención	Menor del 2%	0-1% BAJO 2-3% MEDIO 4-5% ALTO	Coordinación	Anual	Estrategias de retención
	Mayor cumplimiento en el tiempo de entrega de informes por parte de los talleristas antes de junio 2021	Tiempo de entrega informes	Mayor al 95%	Menor al 30% BAJO 60%-80% MEDIO Mayor al 95% ALTO	Coordinación	Mensual	Incluir en contrato los tiempos de entrega de informes
	Aumentar el nivel de asistencia de los padres de familia en un 28% respecto a las escuelas de padres	Asistencia	Mayor al 85%	Menor al 30% BAJO 60%-84% MEDIO Mayor al 85% ALTO	Coordinación	Mensual	Reconocimientos e incentivos

	Objetivo	Indicador	Mejora	Rango/Criterio	Responsable	Periodo	Iniciativas
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Aumentar encuentros lúdico pedagógicos en un 15% para el 2021	% de actividades desarrolladas	Aumento del 15%	Menor del 14% BAJO Mayor al 15% ALTO	Coordinación	Semestral	Desarrollar más encuentros lúdico pedagógicos al aire libre
	Mejorar las actividades complementarias en un 50% para el 2022	% de actividades complementarias	Mayor al 50%	Menor al 30% BAJO Entre 60%-89% MEDIO Mayor al 90% ALTO	Coordinación	Semestral	Contratación de proveedores con portafolio de actividades mas amplias
	Cumplir con el 100% del presupuesto asignado para evitar reducciones en el siguiente año	% ejecución de presupuesto	Cumplimiento del 100%	Menor al 60% BAJO Entre 61%-99% Medio Mayor al 100% ALTO	Coordinación	Anual	Cotizaciones precisas
PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Mejorar habilidades de liderazgo en los beneficiarios egresados en un 10% para el 2022	% Liderazgo egresados	Mayor al 90%	Menor al 30% BAJO Mayor al 60% MEDIO Mayor al 90% ALTO	Coordinación	Bimensual	Dar formaciones especializadas y entregar talleres para liderar
	Aumentar la participación del equipo en el diseño de actividades	% de participación POA tutores	Mayor al 40%	Menor al 30% BAJO Mayor al 50% MEDIO Mayor al 90% ALTO	Coordinación	Anual	Invitar a los tutores a los comités de planeación
	Aumentar las redes y alianzas del programa en un 5% anual	% de redes y alianzas generadas		Menor al 2% Bajo Entre 3% y 4% Medio Mayor al 5% Alto	Coordinación	Anual	Gestión de escenarios de participación de los talleres en organizaciones de interés

Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

III. Presupuesto

La puesta en marcha de la estrategia de Responsabilidad Social con énfasis deportivo es de

\$ 230.531.197 anuales para dar cobertura a 200 niños, niñas y adolescentes entre los 6 y 17

años de edad. A continuación, se detallan los rubros:

Tabla 8. *Presupuesto estrategia anual*

	ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
TDJ	EQUIPO DE TRABAJO FUNDACION TIEMPO DE JUEGO	9		\$ 82.617.185
TDJ	DOTACIÓN DE GUÍAS			
TDJ	EVALUACIÓN			\$ 5.448.443
TDJ	<i>Linea Base</i>			\$ 2.102.396
TDJ	<i>Monitoreo y Evaluacion</i>			\$ -
TDJ	<i>Linea De Salida</i>			\$ 3.346.047
TDJ	SUBTOTAL FUNDACION TIEMPO DE JUEGO			\$ 88.065.628
TDJ	ADMINISTRACIÓN EN			\$ 34.344.381
TDJ	<i>Costos Administrativos</i>	8%		\$ 7.481.126
TDJ	<i>Coordinación General</i>			\$ 7.318.800
TDJ	IVA	19%		\$ 19.544.455
TDJ	TOTAL FUNDACION TIEMPO DE JUEGO			\$ 122.410.009
SYF	EQUIPO DE TRABAJO FUNDACION SEMILLAY FRUTO			\$ 37.317.550
SYF	Coordinador proyecto por servicios	48 Dias		\$ 2.823.133

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

SYF	Coordinador del proyecto	9,5	\$ 2.736.373	\$ 25.995.544
SYF	Auxiliar de servicios generales sede	9,8	\$ 867.232	\$ 8.498.874
SYF	Escuelas de Formación Deportiva			\$ 10.200.000
SYF	Talleres de fútbol	38		\$ 10.200.000
	MATERIAL DIDÁCTICO Y ACTIVIDADES CONMEMORATIVAS		\$ 1.296.058	\$ 2.595.000
SYF	Útiles/Uniformes/Implementos deportivos	2	\$ 1.296.058	\$ 2.595.000
	EVENTOS LÚDICO - PEDAGÓGICOS		\$ 3.980.150	\$ 9.821.990
SYF	Salidas Pedagógicas/Campeonatos	2	\$ 3.146.990	\$ 8.200.000
SYF	Celebraciones	4	\$ 833.160	\$ 1.621.990
	ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS		\$ 1.030.767	\$ 1.625.085
SYF	Escuela de padres	3	\$ 297.158	\$ 891.475
SYF	Póliza estudiantil y de cumplimiento	1	\$ 733.609	\$ 733.610
	LANZAMIENTO Y CLAUSURA		\$ 1.375.733	\$ 4.127.200
SYF	Evento de lanzamiento y clausuras	3	\$ 1.375.733	\$ 4.127.200
	GASTOS OPERATIVOS		\$ 477.666	\$ 6.462.163
SYF	Internet Sede del Proyecto	12	\$ 147.341	\$ 1.840.731
SYF	Servicios Sede del Proyecto (Agua y Energía)	12	\$ 148.425	\$ 1.698.343
SYF	Acondicionamiento de espacios	12	\$ 181.900	\$ 2.923.089
	SUBTOTAL FUNDACIÓN SEMILLA Y FRUTO		\$ 8.160.374	\$ 72.148.988
	DESARROLLO DE MODELO DE EMPRENDIMIENTO			\$ 16.280.000
BS	Sesiones generales	18		\$ 6.480.000
BS	Sesiones de Coaching	22		\$ 2.200.000
BS	Mentorias	15		\$ 5.400.000
BS	Experiencia Biblioteca de la Creatividad	22		\$ 1.100.000

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

BS	Planes de Desarrollo Individual	22		\$ 1.100.000
	VALORES DE PARTIDA E IMPACTO			\$ 2.710.000
BS	Evaluación	7		\$ 1.050.000
BS	Monitoreo	20		\$ 1.660.000
BS	Reportes Individuales	20		\$ -
BS	SUBTOTAL BIBLIOSEO			\$ 18.990.000
	ADMINISTRACIÓN BIBLIOSEO			\$ 4.963.986
BS	Administracion Biblioseo	6%		\$ 1.139.400
BS	Iva	19%		\$ 3.824.586
	TOTAL BIBLIOSEO		\$ -	\$ 23.953.986
	TOTAL TIEMPO DE JUEGO+SEMILLA Y FRUTO+BIBLIOSEO			\$ 218.512.983
	ADMINISTRACIÓN SYF			\$ 12.018.214
	TOTAL PROGRAMA			\$ 230.531.197

IV. Cronograma

A continuación, se detalla el cronograma de actividades para la ejecución de la estrategia de manera anual:

Tabla 9. *Cronograma de actividades*

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Diseño de la estrategia	X											
Socialization con comité directivo	X											
Aprobación de la estrategia	X											
Firma de convenios	X											

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

Convocatoria beneficiarios		X										
Inscripciones		X										
Reunión inicial padres de familia		X										
Bienvenida beneficiarios		X										
Linea base		X										
Puesta en marcha de la estrategia		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Clausura												X
Linea de salida											X	
Informes				x				x				x

Fuente: Elaboración propia

V. Conclusiones y recomendaciones

1. El presupuesto de ejecución anual del programa se ajusta a la estrategia deportiva lo cual es muy pertinente para la organización y los beneficiarios que están a la expectativa de nuevas propuestas de operación, pasarían de 80 a 250 beneficiarios impactando muchos más niños.
2. El deporte no sólo facilita la integración, la cohesión social o el fortalecimiento de relaciones interpersonales, se ha demostrado que es una herramienta poderosa de transformación social capaz de convertir a los niños, niñas y adolescentes en gestores de paz, de oportunidades y sujetos de cambio para sus familias y su comunidad.
3. La planeación estratégica como herramienta de la Gerencia Social permite adaptarse a la necesidad de cambio que existe en la fundación, estableciendo el camino para alcanzar los objetivos.

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

4. Ejecutar la estrategia de responsabilidad social empresarial basada en el deporte como una herramienta para empoderar a los niños, niñas y adolescentes del programa uso de tiempo libre con su comunidad para la reapertura del programa mínimo por 3 años con el propósito de que pueda existir una medición real del impacto de la estrategia en los beneficiarios.
5. Socializar, revisar y ajustar la estrategia con el equipo de trabajo con el objetivo de fortalecer aspectos que desde su rol podrían aportar demasiado.

Referencias

Asociación de empresarios de Colombia ANDI (2020) ¿Quiénes somos? Recuperado de la URL:

<http://www.andi.com.co/>

ASOCAM (2007) Empoderamiento, concepto y orientaciones. Recuperado de la URL:

[https://www.shareweb.ch/site/Poverty-](https://www.shareweb.ch/site/Poverty-Wellbeing/resources/Archive%20files/Empoderamiento%20-%20Conceptos%20y%20Orientaciones%202007.pdf)

[Wellbeing/resources/Archive%20files/Empoderamiento%20-](https://www.shareweb.ch/site/Poverty-Wellbeing/resources/Archive%20files/Empoderamiento%20-%20Conceptos%20y%20Orientaciones%202007.pdf)

[%20Conceptos%20y%20Orientaciones%202007.pdf](https://www.shareweb.ch/site/Poverty-Wellbeing/resources/Archive%20files/Empoderamiento%20-%20Conceptos%20y%20Orientaciones%202007.pdf)

Bolivia, O (2019) Metodología de la investigación, ¿qué es marco metodológico de una

investigación? Elementos del diseño metodológico. Recuperado de la URL:

<https://markainvestigacion.wordpress.com/2019/01/07/que-es-el-marco-metodologico-de-una-investigacion/>

Calderón, M y Martínez, R (2015) El deporte como herramienta esencial para lograr la paz y el

desarrollo en el mundo: una aproximación al caso colombiano del actual proceso de

diálogo de la paz. Trabajo preparado para su presentación en el VIII Congreso

Latinoamericano de Ciencia Política, organizado por la Asociación Latinoamericana de

Ciencia Política (ALACIP). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, 22 al 24 de

julio de 2015. Recuperado de la URL: [http://files.pucp.edu.pe/sistema-ponencias/wp-](http://files.pucp.edu.pe/sistema-ponencias/wp-content/uploads/2015/01/Ponencia-Final-Alacip-Deporte-postconflicto-1.pdf)

[content/uploads/2015/01/Ponencia-Final-Alacip-Deporte-postconflicto-1.pdf](http://files.pucp.edu.pe/sistema-ponencias/wp-content/uploads/2015/01/Ponencia-Final-Alacip-Deporte-postconflicto-1.pdf)

Castellanos, I y Cuervo, n (2013) La responsabilidad social empresarial en el ámbito de la

inclusión laboral de las personas con discapacidad, corporación universitaria minuto de

dios facultad de ciencias empresariales especialización Gerencia Social Bogotá junio

2013. Recuperado de la URL:

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/2229/TEGS_CastellanosIsabel_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Clara Murguialday , Karlos Pérez de Armiño y Marlen Eizagirre (2006) Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. Recuperado de la ULR:

<http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/86>

Constitución política de Colombia (1991) Recuperado de la URL:

<https://observatoriop10.cepal.org/es/instrumentos/constitucion-politica-colombia>:

Compromiso Empresarial (2016) Nace la primera Red Europea de Profesionales de Responsabilidad Social y Sostenibilidad (dirmses) Revista virtual, España. Recuperado de la URL: <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/10/nace-la-primera-red-europea-de-profesionales-de-responsabilidad-social-y-sostenibilidad-dirmses/>

Cortes, V (2020) Soacha, al borde de la emergencia educativa. El Espectador, Bogotá.

Recuperado de la URL: <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/soacha-al-borde-de-la-emergencia-educativa-articulo-899917/>

Cortes, V y Martínez, L (2020) Estrategia de fortalecimiento de la corresponsabilidad de la población con discapacidad y sus cuidadores, vinculados al proyecto “Por una ciudad incluyente y sin barreras” de la localidad Rafael Uribe Uribe, Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO Especialización en Gerencia Social, Bogotá. Recuperado de la URL:

https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/11100/TE.GS_CortesLorena-Mart%c3%adnezLuis_2020.?sequence=1&isAllowed=y

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

Fenalco (2020) Inicio. Recuperado de la URL: <https://www.fenalco.com.co/>

Fundación Semilla y Fruto (S.F) Historia. Recuperado de la URL:

<https://www.semillayfruto.org.co/>

Fundación Tiempo de Juego (2019) Propuesta comercial programa uso de tiempo libre.

Gimo, G (2019) ¿qué es el deporte? Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora. Recuperado de la URL: Recuperado de la URL:
<https://unellez.edu.ve/portalweb/public/departamentos/636/informacion/346>

Hechter, M. (1992). Should values be written out of the social scientist’s lexicon? Sociological Theory. Recuperado de la URL:

https://isfcolombia.uniandes.edu.co/images/documentos/robledo_daniel_tesis.pdf

Icontec (2012) GTC 180 Responsabilidad Social. Recuperado de la URL:

<https://es.scribd.com/doc/77042040/GTC-180-Responsabilidades-Social>

Juliao, C (2011) El enfoque praxeológico, Corporación Universitaria Minuto de Dios

UNIMINUTO, Bogotá. Recuperado de la URL:

https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/1446/Libro_El%20Enfoque%20Praxeologico.pdf?sequence=3&isAllowed=y

López, M, Alcázar, Romero, P (2011) Una Revisión Del Concepto Y Evolución Del Capital Social. Recuperado de la URL: [file:///D:/Descargas/Dialnet-](file:///D:/Descargas/Dialnet-UnaRevisiónDelConceptoYEvolutionDelCapitalSocial-2233299.pdf)

[UnaRevisiónDelConceptoYEvolutionDelCapitalSocial-2233299.pdf](file:///D:/Descargas/Dialnet-UnaRevisiónDelConceptoYEvolutionDelCapitalSocial-2233299.pdf)

Mejia, B (2015) El deporte como herramienta de transformación social. Fundación

Corresponsables. Recuperado de la URL:

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

<https://colombia.corresponsables.com/actualidad/el-deporte-como-herramienta-de-transformacion-social>

OCDE (2020) Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Recuperado de la URL: <https://observatoriorsc.org/lineas-directrices-de-la-ocde-para-empresas-multinacionales/>

Ocampo, Danelly (2019) El enfoque mixto de investigación. Recuperado de la URL: <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-mixto-de-investigacion/>

Pacto Glonbal (2020) ¿Qué es el Pacto Global?. Recuperado de la URL:

<https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/que-es-pacto-global-colombia.html>

Penagos, M (2019) El sector privado colombiano: motor del desarrollo. La República, Bogotá. Recuperado de la URL: <https://www.larepublica.co/especiales/las-1000-empresas-mas-grandes-de-2018/el-sector-privado-colombiano-motor-del-desarrollo-2863898>

Periodismo Publico (2020) Las cifras de pobreza que agobian a Soacha. Recuperado de la URL: <https://periodismopublico.com/las-cifras-de-pobreza-que-agobian-a-soacha#:~:text=Soacha%20es%20la%20ciudad%20del,su%20poblaci%C3%B3n%20en%20la%20pobreza.&text=%E2%80%9CEn%20Soacha%20va%20morir%20m%C3%A1s,que%20del%20coronavirus%E2%80%9D%2C%20dijo.>

Política nacional de infancia y adolescencia 2018-2030. Recuperado de la URL:

https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/politica_nacional_de_infancia_y_adolescencia_2018_-_2030.pdf

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

Porter, M y Kramer, M (2011) La creación del valor compartido. Recuperado de la URL:

<https://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>

Ramírez, J (2019) “Combate a la pobreza, sin políticas asistencialistas”. Periódico virtual El

Economista, México. Recuperado de la

URL:<https://www.economista.com.mx/empresas/Combate-a-la-pobreza-sin-politicas-asistencialistas-20190513-0110.html>

Resolución 1723 (2018) política pública nacional para el desarrollo del deporte la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre hacia un territorio de paz, Bogotá.

Recuperado de la URL:

<https://imdri.gov.co/web/images/2018/NORMATIVIDAD/Politica-Publica-FINAL.pdf>

Revista Semana (2020) Familias en Soacha ya están recibiendo ayudas durante cuarentena.

Recuperado de la URL: <https://www.semana.com/nacion/galeria/coronavirus-familias-en-soacha-y-chia-ya-estan-recibiendo-ayudas-humanitarias-durante-cuarentena/664941/>

Robledo, D (2014) Modelo de empoderamiento para la comunidad de la vereda de Santa Isabel en Guasca, Universidad de los Andes, Bogotá. Recuperado de la

URL:https://isfcolombia.uniandes.edu.co/images/documentos/robledo_daniel_tesis.pdf

Rodríguez, R, Dopico, A, González, R (2008) La responsabilidad social empresarial un acercamiento a la realidad de Galicia. Recuperado de la URL:

<file:///D:/Descargas/Dialnet-LaResponsabilidadSocialEmpresarial-2751754.pdf>

Santofimio, M (2012) guía mapas de Soacha. Recuperado de la URL:

<https://issuu.com/mike92/docs/guia-mapas/4>

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

- Sánchez, J (2017) Percepción de la Responsabilidad Social Corporativa de los Stakeholders en Eventos Deportivos: La Ruta de las Fortalezas, escuela internacional de doctorado, Programa de Doctorado en Dirección y Gestión de Entidades Deportivas, Murcia. Recuperado de la URL:
<http://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/2476/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, M (2014) ¿Una política de asistencialismo o de inclusión social?, Diario La República, Colombia. Recuperado de la URL:
<https://www.larepublica.co/economia/una-politica-de-asistencialismo-o-de-inclusion-social-2099953>
- Silva, O (2016) Tipos de investigación, proyecto de grado, universidad Fermín toro, escuela de derecho, Venezuela. Recuperado de la URL:
<https://es.slideshare.net/oscarsitosilva/importancia-de-los-mtodos-de-investigacin#:~:text=2.,s%C3%B3lidos%20en%20distintas%20%C3%A1reas%20cient%C3%ADficas.&text=La%20escogencia%20del%20tipo%20de,puedan%20emplear%20en%20el%20mismo.>
- Stan, S (2010) Entrevista con Stefano Zamagni. "El asistencialismo social produce una mayor pobreza", La Nación, Argentina. Recuperado de la URL:
<https://www.lanacion.com.ar/economia/el-asistencialismo-social-produce-una-mayor-pobreza-nid1295674/>
- Totto (S.F) Responsabilidad Social. Recuperado de la URL:
<https://cl.totto.com/institucional/historia>

ESTRATEGIA DE RSE PARA EL EMPODERAMIENTO COMUNITARIO

Unesco (2017) Árbol de problemas. Revista digital Expresiones Culturales, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de la URL:
<http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/%20cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arbol-de-problemas/>