

La responsabilidad social corporativa a través de la actividad física y el deporte en Colombia: El caso Kinder Joy Of Moving

Corporate social responsibility through physical activity and sports in Colombia: The Kinder Joy Of Moving case

*Mauricio Hernández Londoño, **Néstor Ordoñez Saavedra, ***Julié Hortencia Gómez, ****Sebastián Restrepo Moncada, *****Juan Felipe Muñoz Bedoya

*Universidad de Antioquia, **Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A, ***Fundación Universitaria del Área Andina, ****Corporación Universitaria Minuto de Dios, Universidad de Antioquia*****

Resumen. La multinacional italiana Ferrero cuenta con un programa de Responsabilidad Social Corporativa llamado Kinder Joy of Moving (KJOM). Este programa es operado en Colombia gracias a alianzas públicas (gobierno nacional, escuelas locales públicas) y privadas (SoldOut y Federaciones Nacionales). Mediante un enfoque cualitativo, se utilizó la triangulación de fuentes, combinando el análisis de documentos, entrevistas semiestructuradas y grupos focales con actores clave, tanto institucionales como operativos y beneficiarios. Los datos fueron codificados y analizados utilizando técnicas de análisis de co-ocurrencias y redes semánticas para identificar patrones y relaciones relevantes. Los resultados se agrupan en tres categorías: beneficios, pertinencia, sostenibilidad e implementación. Se destacan el uso del juego activo como eje fundamental del método, el apalancamiento del programa en organizaciones deportivas como Comités Olímpicos y Federaciones Nacionales en el despliegue global del programa, la eliminación del carácter comercial del programa y el enfoque en comunidades locales y la cercanía a la gente. Dada la convergencia de múltiples actores en el despliegue del programa, se identifican desafíos como la coordinación de actores públicos y privados de niveles internacionales hasta locales, y la adaptación del método a las necesidades locales. Se recomienda el establecimiento de una instancia de coordinación nacional que articule aspectos estratégicos, técnicos y operativos.

Palabras clave: Responsabilidad social corporativa, método Kinder Joy of moving, actividad física y deporte en escolares.

Abstract. The Italian corporation Ferrero has a Corporate Social Responsibility program called Kinder Joy of Moving (KJOM). This program is operated in Colombia thanks to public (national government, local public schools) and private (SoldOut and National Federations) alliances. Through a qualitative approach, triangulation of sources, combining document analysis, semi-structured interviews, and focus groups with key institutional and operational actors and beneficiaries. The data were coded and analyzed using co-occurrence analysis and semantic network techniques to identify relevant patterns and relationships. The results are grouped into three categories: benefits, relevance, sustainability and implementation. The use of active play as the fundamental axis of the method, the leverage of the program in sports organizations such as Olympic Committees and National Federations in the global deployment of the program, the elimination of the commercial nature of the program, and the focus on local communities and proximity to the people are highlighted. Given the convergence of multiple actors in the program's implementation, challenges are identified, such as coordinating various public and private actors from international to local levels, making it relevant in solving local needs. It is recommended to implement a coordination level to set strategic, technical and operational aspects.

Keywords: Corporate social responsibility, Kinder Joy of Moving method, physical activity and sport in school children.

Fecha recepción: 02-07-24. Fecha de aceptación: 27-09-24

Mauricio Hernández Londoño

mauricio.hernandez1@udea.edu.co

Introducción

El presente artículo examina la implementación del programa de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) Kinder Joy of Moving (KJOM) en Colombia, desarrollado por la multinacional italiana Ferrero. Este programa, que opera en 33 países, tiene como objetivo promover la actividad física en la infancia para contribuir a la formación de adultos más saludables, mediante la aplicación de un método educativo centrado en el concepto de "la alegría de moverse". El KJOM se fundamenta en principios clave como la responsabilidad social, la globalidad y la ausencia de fines comerciales, buscando impactar positivamente a comunidades locales a través de la actividad física (Ferrero, 2023).

Una búsqueda de referentes en la revista RETOS, del Repositorio Español de Ciencia y Tecnología, arrojó cinco artículos con las palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa. Entre estos, una revisión sistemática sobre los modelos de RSC en el sector deporte (Fonseca et al., 2021)

encontró que los modelos de RSC en este sector son escasos, lo que subraya la necesidad de explorar más profundamente este ámbito. Otro estudio (Ulloa Hernández et al., 2024) sobre la percepción de la población residente respecto a la RSC y su vinculación al desarrollo de los ODS en los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Santiago 2023, reveló que la población encuestada respaldaba el evento, destacando la promoción del deporte, la creación de oportunidades laborales y comerciales, y la preservación del patrimonio cultural. Sin embargo, surgieron preocupaciones sobre el aumento de precios y la accesibilidad a los espacios públicos. En el contexto colombiano, un estudio sobre RSC en federaciones deportivas y los ODS, evidenció resultados contradictorios: por un lado, destacaron acciones sociales y económicas enfocadas en la preservación ambiental, pero, por otro, se identificó una débil relación entre las percepciones de los dirigentes hacia los ODS y la RSC con los recursos financieros disponibles en las federaciones (Guevara Pérez et al., 2023). Recientemente, en Colombia

se ha propuesto un instrumento para medir la RSC en organizaciones deportivas, que podría aplicarse en el futuro, específicamente dentro de las federaciones que emplean el método KJOM (Fonseca et al., 2024).

Existe también una vasta evidencia científica que respalda los beneficios de la actividad física en la salud y el bienestar de los niños, lo que refuerza la relevancia del programa en el contexto educativo y deportivo (Janssen & LeBlanc, 2010). En Colombia, el KJOM ha sido implementado mediante la colaboración entre actores públicos y privados, incluyendo al Gobierno Nacional, la empresa operadora Soldout, y diversas Federaciones Nacionales de deporte.

Este estudio se centra en evaluar la percepción de los actores involucrados en la implementación del programa KJOM en Colombia, identificando los desafíos y oportunidades que surgen de la colaboración entre múltiples actores en diferentes niveles (nacionales e internacionales) y sectores (público y privado). La pregunta de investigación que guía este análisis es: ¿Cómo valoran los actores la implementación del programa KJOM en Colombia?

El enfoque metodológico utilizado es de carácter cualitativo, permitiendo una comprensión profunda de la realidad desde la perspectiva de los participantes involucrados. El proceso de investigación se estructuró en cinco etapas clave: recolección de datos, codificación abierta, codificación axial, codificación selectiva y visualización teórica (Strauss & Corbin, 2016). Los datos se obtuvieron mediante la triangulación de fuentes, que incluyó la revisión de documentos, observación directa y entrevistas semiestructuradas a profundidad con actores clave. Se identificaron tres tipos de actores: institucionales (Ferrero y el Gobierno Nacional), operativos (Soldout) y beneficiarios (Instituciones Educativas).

Dado que los beneficiarios finales del programa son menores de edad, el estudio se concentró exclusivamente en las percepciones y roles de los actores institucionales y operativos. El análisis se realizó utilizando software descriptivo y herramientas de análisis semántico, proporcionando una representación detallada de las interacciones entre los actores involucrados y su visión sobre el impacto y la relevancia del programa.

El artículo está dividido en tres partes, la primera, conceptualiza sobre la Responsabilidad Social Corporativa

(RSC en adelante) y sus características. Segundo, la educación física en Colombia como foco de la intervención del método KJOM. Y tercero, los resultados y recomendaciones distribuidos así: Beneficios del programa, pertinencia, implementación y sostenibilidad en Colombia.

La Responsabilidad Social Corporativa y el deporte

El concepto de RSC ha sido cubierto por académicos desde diferentes perspectivas sin haber un acuerdo sobre lo que exactamente es la RSC. También conocido como sostenibilidad corporativa, responsabilidad social o ciudadanía corporativa (Narayan et al., 2012).

La RSC persigue el ideal de llevar bienestar a las personas y comunidades de influencia. Narayan (2012) destaca cinco beneficios de la RSC, por ejemplo, la relación directa entre la RSC y desempeño financiero, la ventaja competitiva, beneficio reputacional y legitimidad, mejores actitudes de los empleados y creación de valor alrededor de la marca.

La RSC puede ser ejercida con finalidades filantrópicas o corporativas, para Agudelo de Bedout (2009), la RSC es un ejercicio comercial que genera beneficios como la exención de impuestos, o generación de valor mediante activos intangibles como el mejoramiento de la imagen pública.

La RSC puede estar dirigida hacia adentro, hacia afuera o ambas partes; es decir, tener el foco hacia los empleados de la empresa y sus familias, en parte como una estrategia de fidelización y retención de empleados. Bajo esta óptica, podría ser confusa la relación entre prácticas de gestión humana, branding y la implementación de la RSC (Narayan et al., 2012).

Algunas organizaciones realizan alianzas con gobiernos, otras empresas y ONGs para ejecutar sus programas de RSC legitimando sus acciones. A pesar del amplio desarrollo conceptual y práctico de la RSC, no existe un consenso sobre lo que realmente es, en parte porque su definición implica armonizar exigencias del entorno, en ocasiones legales y financieras, grupos de interés, prácticas de competidores y expectativas de socios y clientes. Este nivel de complejidad y algunas prácticas de RSC que en ocasiones se confunden con campañas de *branding*, generan un entendimiento fragmentado de la misma.

La RSC abarca cinco factores clave: económicos (1), legales (2), éticos (3), filantrópicos (4) y ambientales (5) (Han et al., 2020). Hemos sintetizado estos factores en la Tabla número 1.

Tabla 1.

Factores asociados a la RSC

Factores asociados	Características
Económicos	Rentabilidad y competitividad. Maximizar ganancias por acción, perseguir eficiencia operativa, mantener el negocio rentable.
Legales	Cumplimiento a la ley. Cumplir expectativas del gobierno y regulaciones locales, generar productos/servicios que reúnen condiciones legales.
Éticos	Hacer negocios en marcos éticos y morales. Respeto por normas y costumbres éticas y sociales adoptadas por la comunidad.
Filantrópicos	Corporativismo altruista. Participar voluntariamente en actividades caritativas, ayudar instituciones públicas/privadas, apoyar proyectos que mejoren la calidad de vida de la comunidad.
Ambientales	Ambientalismo. Contribuir al desarrollo comunitario haciendo esfuerzos eco-amigables y reducir el daño al medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Han et al., 2020).

Otros aspectos como la imagen, la reputación, la actitud y la confianza en la marca son tenidos en cuenta por las corporaciones para desplegar acciones de RSC (Han et al., 2020). Para Carroll (1990) citado por Han (Han et al., 2020), la RSC es “un concepto inclusivo y global que abarca la responsabilidad social corporativa, la sensibilidad y el espectro amplio de las actividades socialmente benéficas de un negocio” (Han et al., 2020, p. 303).

La RSC es producto de la estrategia corporativa. Estudios en la industria de las aerolíneas y el turismo, han demostrado como las actividades de RSC pueden incidir en las decisiones de sus clientes, haciendo más atractivo el interés de los socios de las empresas en su implementación (Han et al., 2019).

En Colombia la RSC es ejercida por políticas internas de las corporaciones y no por imposiciones externas. La Constitución Política de Colombia se refiere a las empresas como

actores con funciones que implican obligaciones, pero no las delimita, éstas se desarrollan más bien en leyes y decretos reglamentarios, particularmente en cuatro áreas fundamentales: derechos humanos (1), laborales (2), ambientales (3) , y lucha contra la corrupción (4). Cada uno de estos ámbitos o sectores ofrece ciertas normas asociadas resumidas en la tabla 2 (Red de árboles, ONG 2020). En el ámbito de la actividad física y el deporte, el reconocimiento de la responsabilidad recae en los entrenadores bajo el concepto de responsabilidad profesional (Ordoñez & Saavedra, 2023). Este concepto en el campo deportivo ha sido reconocido por la Corte Constitucional, en la Sentencia C-307 de 2013, la cual promulgó que el riesgo social está presente en el proceso de entrenamiento deportivo, y avanzó hasta convertirse en Ley de la República (Ley 2210 de 2022).

Tabla 2.
Normas colombianas asociadas a la RSC.

Sector	Normas Asociadas
Derechos Humanos	Derechos fundamentales en Constitución colombiana de 1991 (CPC). Cumplimiento a través de la Acción de tutela y Acción de cumplimiento.
Derechos Laborales	Artículo 25 CPC. Derecho al trabajo en condiciones dignas y justas. Convenios con Organización Internacional del Trabajo. Artículo 55 CPC. Derechos de sindicatos. Artículo 17 CPC. Eliminación del trabajo forzoso y abolición de cualquier forma de trabajo infantil, entre otros. Ley 50 de 1990. Código Sustantivo del Trabajo.
Derechos Ambientales	Artículo 79 CPC. Deber del Estado de proteger la diversidad e integridad del medio ambiente conservando las áreas que tiene una importancia ecológica para el país. Artículo 95 CPC. Protección de los recursos culturales y naturales con el compromiso de velar por la conservación del ambiente. Ley 99 de 1993 (Declaración de Río de Janeiro sobre el medio ambiente y desarrollo). Ley 164 de 1994 (Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático, 1992).
Lucha contra la corrupción	Decreto 1860 de 1991. Creación de organismos públicos como la Contraloría General de la República (CGR), la Procuraduría General de la Nación (PGN), y la Fiscalía General de la Nación (FGN). Ley 1952 de 2019. Código Unico Disciplinario. Ley 850 de 2003. Veedurías ciudadanas. Ley 970 de 2005. Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción. Ley 962 de 2005. Racionalización de trámites. Ley 1474 de 2011. Estatuto Anticorrupción. Ley 1712 de 2014. Ley de Transparencia y Acceso a la información pública.

Fuente: Elaboración propia.

Al momento de la escritura de este artículo, entra en vigencia la ley conocida como “chao marcas” que implementa un manual de identidad visual de las entidades estatales, prohíbe las marcas de gobierno, se establecen medidas para la austeridad en la publicidad estatal (Ley 2345 de 2023, 2023) Este ley en su artículo 6:

Se prohíbe todo gasto en la publicidad de naturaleza estatal, que tenga el objeto de autopromocionar, enaltecer o denigrar la imagen de funcionarios del gobierno nacional o territorial a través de la promoción de sus cuentas personales en redes sociales, y/o de partido o movimiento político y marcas de gobierno.

Por otro lado, el Proyecto de Ley 107 de 2023 por medio del cual se promueve la RSC para el fomento del deporte. De ser aprobada esta Ley, le corresponde al Ministerio del Deporte y al Ministerio de la Igualdad, priorizar y coordinar acciones en zonas con altos índices de criminalidad, consumo de estupefacientes, alta deserción escolar entre otros, articulando esfuerzos entre corporaciones y fundaciones y/o asociaciones de reconocido liderazgo en el sector deportivo (Pineda García & Manzur Imbett, 2023).

Existen normas relacionadas con el bienestar pero no con la RSC directamente, por ejemplo la Ley 50 de 1990 establece que las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana,

tienen derecho a que dos (2) horas de dicha jornada se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, por cuenta del empleador.

La Ley 1258 de 2008 promueve la formalización de las empresas y fomenta prácticas empresariales más transparentes y éticas. Esta norma no se refiere directamente a la RSC, pero si establece pautas para su gestión.

Por otro lado, organizaciones no gubernamentales (ONGs) y la sociedad civil están desempeñando un papel fundamental en la promoción de prácticas responsables entre las empresas y la sensibilización sobre la importancia de la RSC, como por ejemplo el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo promueve la adopción de prácticas empresariales responsables y sostenibles con el medio ambiente (Ibarra, 2014).

Las normas anteriores van en sentidos sociales pero no específicamente en RSC, a pesar de lo anterior, algunas empresas en Colombia deciden por si mismas adoptar prácticas socialmente responsables como parte de su cultura corporativa y estrategia empresarial, influenciadas por estándares internacionales, presión de competidores, consumidores y/o la sociedad civil. En la tabla 3 se resumen algunas de las iniciativas y acciones de actores corporativos en Colombia.

Tabla 3.

Proyectos de RSC en Colombia.

Compañía	Sector	Foco de RSC
Grupo Nutresa	Alimentos	Seguridad alimentaria, la nutrición y desarrollo comunitario.
Bancolombia	Financiero	Diversidad, pasando por educación financiera, inclusión financiera para comunidades desatendidas y proyectos de emprendimiento social.
Argos	Construcción y energía	Energía renovable, eficiencia energética y conservación del agua. Proyectos educativos y de desarrollo comunitario en las regiones donde opera.
Ecopetrol	Energético	Protección del medio ambiente, la seguridad laboral y el desarrollo sostenible de las comunidades cercanas a sus operaciones.
Éxito	Supermercados	Agricultura sostenible, educación para el trabajo y emprendimiento juvenil.

Fuente: Elaboración propia.

El programa y el método KJOM

Ferrero cuenta con una robusta estrategia de sostenibilidad y programas de ética corporativa. El reporte de sostenibilidad del 2022 reporta en 94 páginas desarrollos en cuatro áreas: protección del medio ambiente, sostenibilidad y calidad de las fuentes de los ingredientes, promoción del consumo responsable y empoderamiento de las personas. Cada uno de estos componentes es ampliamente abordado en el reporte de sostenibilidad (Ferrero, 2022).

Por otro lado, un estudio en 2019 reporta los siguientes programas de ética corporativa y RSC entre otros: Código de Conducta Empresarial, Código de Ética, Principios de Publicidad y Marketing, programas ecológicos (Ferrero-4-Future, F-ACTS, 27 Fer-Way y MQP), Línea de ayuda a la Integridad, Universidad Ferrero, Proyecto Emprendedor Michele Ferrero (que apoya a las comunidades locales), Kinder *Joy of Moving* y el trabajo de la Fundación Ferrero (Bińczycki, 2019).

El programa KJOM se refiere a las actividades corporativas que adelanta la empresa en el nivel macro (alianzas con gobiernos y otras entidades) para llevar el método Joy of Moving a comunidades o audiencias específicas. El método se refiere a las acciones educativas en campo, que adelantan profesores capacitados en el método, en forma de juegos y actividades con audiencias específicas.

Para asegurar la universalidad del programa, la compañía ha desarrollado un enfoque basado en diez pilares o reglas específicas que orientan sus acciones en los países donde

se aplica el método (tabla 4). A pesar de la universalidad del programa y su desarrollo en ambientes escolares, en cada país tiene particularidades; por ejemplo, en Australia la implementación se ha centrado en evaluar el desarrollo del programa con la Universidad de Deakin en Victoria, en Brasil desde 2018 se lleva a cabo con escuelas de Mina Gerais en convenio con el Ministerio de Educación, en México el proyecto se ha enfocado en el desarrollo familiar en el Estado de Guanajuato, formando 51 colaboradores del programa de desarrollo familiar, en el Reino Unido se ha enfocado en actividades extracurriculares realizadas en convenio con la parte caritativa de la Liga Inglesa (The English Football League Trust), mientras en Italia el método ha sido aprobado por el Ministerio de Educación para ser incluido en el currículo de las escuelas en preescolar y primaria, además en el programa académico de los estudiantes de Ciencias Motoras de las Universidades de Brescia y Turín.

Sobresalen cuatro elementos en la declaración de estas reglas que sirven para el análisis de resultados más adelante: Primero, la actividad física y el juego como ejes fundamentales del programa y el método, éstos se afianzan en la escuela, en la clase de educación física y en otras donde los docentes ponen práctica de manera voluntaria. Segundo, el apalancamiento del programa en organizaciones deportivas como Comités Olímpicos y Federaciones Nacionales para desplegar globalmente la estrategia. Tercero, evitar los fines comerciales o de lucro del programa. Y cuarto, el enfoque en las comunidades locales y la cercanía a la gente.

Tabla 4.

Pilares del programa KJOM.

Reglas del Programa	Justificación
Responsable	KJOM es un programa de responsabilidad social que respeta a los niños, sus familias y comunidades.
Global	Se desarrolla de forma proactiva en todo el mundo, en cooperación con instituciones locales y federaciones deportivas nacionales e internacionales.
Coherente	Mantiene el objetivo concreto y constante de animar a las generaciones más jóvenes a adoptar un estilo de vida activo y saludable.
Pedagógico	Enseña a los niños a socializar, integrar RSCe y confiar en sí mismos.
Multidisciplinar	Basado en una amplia variedad de actividades, deportes populares y juegos dinámicos. Nunca es violento ni agresivo.
Sobre el terreno	Orientación local, con el objetivo de incorporar la actividad física a la vida diaria de las familias.
Fuente de valores	Inculca los verdaderos valores de la deportividad, siguiendo el ejemplo de los grandes campeones del deporte y otras disciplinas.
Sin ánimo de lucro	No tiene objetivos comerciales ni ánimo de lucro.
Único	Es reconocido mundialmente por su clara identidad y su manera de abordar el deporte.
Cercano a la gente	Puede atraer e involucrar a muchas personas.

Fuente: Adaptado del sitio web kinderjoyofmoving.com/int/es/proyecto

Hasta la fecha, el método se ha implementado en países como Francia, India, México, Brasil, Argentina y Reino Unido entre 33 países (Ferrero, 2023). En Colombia, el programa se ha llevado a cabo en dos tipos de intervenciones; de evento y de proceso. En las primeras, Ferrero firma convenios con las FN para facilitar el acceso del método a

las audiencias de los eventos realizados por las federaciones en diferentes lugares del país. Este tipo de intervenciones son llamados *desembarcos*, y son ejecutados por personal capacitado por Ferrero para dirigir el método durante el evento.

Las intervenciones de eventos o desembarcos generan

resultados en tres áreas. Primera, visibilidad en participantes y espectadores. Segunda, cercanía y asociación de la marca con organizaciones deportivas. Tercera y no menos importante, beneficios a los participantes durante la ejecución de la actividad, principalmente en la promoción de la actividad física en entornos de juego activo no competitivo.

El segundo tipo de intervenciones o de proceso, son más lentas, complejas y costosas, con potencial de tener impactos sociales de mediano y largo plazo. Estas intervenciones se realizan en instituciones educativas (I.E. en adelante), en las cuales la compañía capacita un grupo de docentes, y entrega una serie de materiales y utilería que sirven no solamente para llevar a cabo el método, sino para ejecutar actividades físicas y deportivas. Al momento de escribir este artículo, la compañía ha realizado una intervención de este tipo en Colombia, mediante una capacitación online y luego en persona, a los docentes de la I.E. Jose Ignacio López en compañía de la Primera Dama de la Nación, Verónica Alcocer (Prensa, Presidencia 2024). Como resultado de esta alianza público-privada, la presidencia anuncia nuevas intervenciones de este tipo en otras regiones del país.

En Colombia, esta metodología se está implementando por primera vez en niños y niñas de 5 a 12 años. Inició su primera fase en Sincelejo y con el apoyo del Ministerio de Educación se replicará en diferentes fases por varios departamentos del país, entre ellos Amazonas, Chocó, La Guajira, Córdoba, Sucre y Buenaventura (Valle del Cauca).

El escalamiento de este método en otras regiones con la participación de nuevos actores locales, le permite al programa implementar un abordaje sobre el terreno, con orientación local, incorporando la actividad física a la vida diaria de las familias.

La RSC a través del deporte y sus organizaciones tiene dos enfoques. El primero, el de las empresas que utilizan el deporte como mecanismo para llegar a comunidades y grupos de interés; y el segundo, los programas de responsabilidad social que adoptan las organizaciones deportivas por sí mismas. Giulianotti (2011). Para este autor, el deporte y la actividad física proporcionan un sitio de primer nivel para la implementación contemporánea de programas de RSC beneficiándose de alianzas públicas y privadas, y colaborando con otras agencias. Recientemente las empresas, inclusive las Federaciones Internacionales que tienen programas de responsabilidad social, han cambiado el término por el de sostenibilidad (Moon et al., 2022).

Las Naciones Unidas por su parte, han ayudado a legitimar este tipo de intervenciones a través del Pacto Mundial, permitiendo a las empresas trabajar con ellos y otras agencias para promover el bien social.

La Educación Física en Colombia

La importancia de la educación física en escolares ha sido ampliamente documentada por académicos e instrumentos de política pública en todo el mundo. Así lo reconoce la Carta Internacional de Educación Física, la Actividad Física y el Deporte, la Declaración de Berlín y el Plan de Acción de Kazán entre otros acuerdos internacionales (UNESCO,

2013, 2015, 2017).

El actual gobierno, en cabeza del presidente Gustavo Petro ha reconocido en la educación física un elemento clave en la construcción de paz: “El deporte, y específicamente el fútbol, el entretenimiento que trae, pero también la disciplina y la educación física deben ser puentes de paz y no fronteras invisibles de la guerra” (Presidencia, n.d. 2023). En su declaración más reciente, recordó que la prioridad del Gobierno del es “que haya más educación que cemento. El jefe de Estado aseguró que la prioridad es que exista la educación física en todos los colegios públicos del país” (Corrillos, 2024).

En términos históricos, la educación física en Colombia ha experimentado un notable y lento progreso a lo largo de su historia, pasando de ser una disciplina con objetivos ambiguos, a convertirse en un componente integral y obligatorio del sistema educativo. Sin embargo, la desatención institucional y sistemática de la educación física es evidente, principalmente en la básica primaria, la cual no cuenta con docentes específicos para la materia (Pinillos, 2012).

Un diagnóstico del estado de la Educación Física en Argentina (Crum, 2012) refleja algunas de las situaciones que ocurren en países de la región, entre problemas y deficiencias se encuentran: Bajo estatus de la materia, deterioro y marginalización, reducción de la carga horaria curricular, descuido/desatención de la EF en la escuela primaria, malas condiciones e instalaciones, incompetencia de los profesores, programas por debajo de los estándares, programas de PEF deficientes, discrepancia entre el currículum como texto y el currículum en acción, falta de credibilidad.

El asunto no es muy diferente en países de otras regiones y diverso desarrollo socio-económico. Un estudio reciente (Gerdin et al., 2024) encontró que a pesar de las buenas intenciones de justicia social en cinco planes de estudio (Suecia, Noruega, Sudáfrica, Australia y Nueva Zelanda) en currículos de salud y educación física, la articulación y función del lenguaje dentro de los documentos curriculares no necesariamente apoyan su implementación en la práctica.

Si bien en Colombia no se han realizado estudios similares, el Ministerio de Educación Nacional cuenta con un documento llamado Orientaciones Curriculares del Área de Educación Física, Recreación y Deporte (Ministerio de Educación, 2022), sustentadas en otros dos documentos previos: Lineamientos Curriculares en Educación Física, Recreación y Deporte (2000) y Orientaciones Pedagógicas para la Educación Física, Recreación y Deporte del Ministerio de Educación Nacional (2010).

El documento de 154 páginas (Ministerio de Educación, 2022) sugiere una visión integral del ser humano que busca promover la salud, la formación ciudadana, el bienestar, el reconocimiento de la diversidad, el autocuidado y el cuidado del otro. A pesar de lo anterior, y en línea con el artículo de Gerdin (2024), en la práctica esto parece difícil de lograr.

La promoción de la actividad física y el deporte desde la agenda pública, presentan entre otros cinco desafíos, en clave de oportunidad, sumados a la creciente urbanización,

y el estilo de vida sedentario:

Armonización del currículo: La educación física está incluida en el currículo escolar colombiano como una asignatura obligatoria en todos los niveles educativos. Sin embargo, la calidad y la cantidad de horas dedicadas a esta materia pueden variar según la institución educativa y las políticas locales. Es necesario armonizar las Orientaciones Curriculares del Área de Educación Física, Recreación y Deporte (2022), los Planes Educativos Institucionales y el ejercicio práctico en campo.

Infraestructura, materiales y equipos: A pesar de los esfuerzos realizados en las últimas décadas para mejorar la infraestructura deportiva en el país, y escenarios deportivos escolares, aún existen deficiencias en algunas regiones, especialmente en áreas rurales y comunidades marginadas. La falta de instalaciones adecuadas y de recursos materiales han limitado la práctica de actividades físicas y deportivas en para el contexto colombiano (González, et al., 2022).

Actualización docente: La formación de docentes en el área de educación física es fundamental para garantizar la calidad de la enseñanza. Aunque existen programas de formación inicial y continua para profesores de educación física en Colombia, aún se enfrentan desafíos en términos de actualización de contenidos y métodos pedagógicos, sumado a que el ejercicio de regulación y actualización por parte del estado esta descontextualizado. En este punto es clave mencionar la necesidad de actualizar los contenidos y las prácticas, dado que en muchos contextos perdura la tradición y los contenidos son muy similares a lo que en sus inicios se planteó (González-Hernández et al., 2022).

Promoción de la actividad física: Tres situaciones amenazan la salud de la población escolar en el mediano plazo. Primero, el sedentarismo y sus consecuencias en la vida adulta. Segundo, la deserción escolar que en muchos casos tiene como consecuencia el trabajo infantil, el ingreso a bandas criminales y consumo de drogas. Tercero, la oferta de actividades de entretenimiento mediado por pantallas y su gran popularidad en la juventud y niñez (Gallo & Urrego, 2015).

Problemas de implementación: A pesar de los avances realizados, aún existen desafíos en la implementación efectiva de políticas relacionadas con la educación física y el deporte en Colombia. La falta de coordinación entre entidades gubernamentales, la burocracia y la falta de recursos financieros pueden obstaculizar la implementación de programas y proyectos en este ámbito.

Metodología

Este estudio sigue un enfoque cualitativo con el propósito de comprender en profundidad la implementación del programa KJOM en Colombia, desde la perspectiva de los actores involucrados. Dado que el objetivo es evaluar las percepciones y experiencias de los participantes, el diseño cualitativo resulta adecuado para explorar de manera detallada y contextualizada las interacciones y dinámicas entre múltiples actores de distintos niveles, tanto del sector público como privado.

Diseño del estudio

El estudio fue estructurado en cinco etapas siguiendo el enfoque sistemático propuesto por (Strauss & Corbin, 2016)

1. Recolección de datos
2. Codificación abierta
3. Codificación axial
4. Codificación selectiva
5. Visualización teórica

Esta estructura permitió una recolección y análisis de datos riguroso, facilitando la identificación de patrones emergentes y relaciones clave entre los actores involucrados en la implementación del programa KJOM.

Participantes

Se identificaron tres tipos de actores principales:

- **Institucionales:** Incluyen al propietario del programa, Ferrero, y al Gobierno Nacional de Colombia, que actúa como socio estratégico desde 2024.
- **Operativos:** La empresa Soldout, responsable de la ejecución operativa del programa y del método KJOM en Colombia.
- **Beneficiarios:** Representados por instituciones educativas, como la I.E. Jose Ignacio López, que recibió formación docente e implementos deportivos.

La selección de los participantes siguió un criterio de muestreo intencional no probabilístico, eligiendo actores clave directamente relacionados con la implementación y operación del programa. Debido a la naturaleza sensible de los beneficiarios finales (menores de edad), el estudio se enfocó en los roles y percepciones de los actores institucionales y operativos, excluyendo directamente a los niños beneficiarios.

Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos se realizó mediante una triangulación de fuentes, utilizando las siguientes técnicas:

1. *Revisión documental:* Se analizaron documentos institucionales relacionados con el programa KJOM y los acuerdos con actores nacionales e internacionales.
2. *Observación:* Se llevó a cabo observación directa en eventos y actividades donde se implementa el método KJOM.
3. *Entrevistas semiestructuradas:* Se realizaron entrevistas a profundidad con actores clave del programa. Estas entrevistas permitieron explorar las experiencias, percepciones y desafíos enfrentados en la implementación del programa. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas para su posterior análisis.

Análisis de los datos

Para el análisis de los datos, se utilizó el software Atlas.ti 9, que facilitó la codificación, categorización y análisis de co-ocurrencias y redes semánticas. La codificación se realizó en tres niveles:

1. **Codificación abierta:** Identificación de conceptos y temas clave emergentes de las entrevistas y documentos.

2. Codificación axial: Agrupación de conceptos similares en categorías más amplias, estableciendo relaciones entre ellos.

3. Codificación selectiva: Selección de las categorías centrales que explican mejor las dinámicas observadas y su relación con la implementación del programa KJOM.

El análisis de co-ocurrencias permitió identificar patrones de aparición conjunta de ciertos conceptos, mientras que las redes semánticas representaron visualmente las relaciones entre estos elementos, proporcionando una comprensión más profunda de la estructura subyacente de los datos cualitativos. Este enfoque facilitó la identificación de los principales beneficios, desafíos y oportunidades del programa en Colombia.

Consideraciones éticas

El estudio cumplió con los principios éticos establecidos para investigaciones cualitativas. Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes, garantizando la confidencialidad y el anonimato de sus respuestas. Además, se respetaron las normativas relacionadas con el manejo de información sensible, particularmente en el contexto de los beneficiarios menores de edad.

Resultados

El método KJOM tiene como objetivo fomentar en los niños la vida activa a través del juego mientras desarrollan destrezas claves en cuatro áreas: física, coordinación motriz, cognitiva, creatividad y habilidades para la vida (Emonson et al., 2022; Tocci et al., 2022). El método prioriza el disfrute sobre el rendimiento, la colaboración sobre la competición (Ferrero, 2023). La compañía cuenta con un centro de investigación deportiva que promueve la innovación y la educación en el campo de las actividades motrices, este centro es llamado *Village Joy of moving*, y está dirigido por un comité científico. Desde 2012, las actividades de *Village Joy of moving* dieron origen al método KJOM, reconocido por la comunidad científica frente a esto (Emonson et al., 2022, p 3-19) manifiestan que:

Las iniciativas de este proyecto están inspiradas en el método Joy of Moving: un sistema educativo, innovador y científicamente reconocido que tiene como objetivo hacer que los niños se muevan a través del juego, mientras desarrollan habilidades clave en cuatro áreas principales: aptitud física, coordinación motora, función cognitiva y creatividad (habilidades para toda la vida). *Joy of Moving* tiene como propósito cambiar indistintivamente el enfoque del rendimiento a la diversión y de la competencia a la colaboración.

Los resultados se presentan a través de cuatro categorías (Beneficios, Pertinencia, Implementación y Sostenibilidad, y Análisis integrado) soportadas por citas de participantes.

Beneficios

Para entender los beneficios del programa, es necesario identificar las necesidades y su coincidencia con la aplicación

del método en las comunidades donde desembarca. Recordemos que uno de los pilares del programa demanda que este se desarrolle sobre el terreno y tenga una orientación local. Esta cita hace referencia a lo anterior.

En el caso de Colombia, hay algunas problemáticas que pueden ser un factor, como temas de paz, violencia y pobreza, que pueden influir en la aplicación del programa. Otra tendencia de aplicación puede ser marcada por centralidades, no solo en ciudades, sino también en otras áreas (1:25 - 35, Participante 4).

Los escolares que se benefician con la expansión del programa en Colombia provienen de contextos familiares vulnerables o disfuncionales, donde pueden experimentar carencias afectivas. En estos contextos, el juego es una alternativa válida para contrarrestar estas carencias.

Se reconoce el rol del juego activo con múltiples bondades sociales como promotor de mejores relaciones interpersonales, como medio para adquirir habilidades sociales, resolver conflictos y mejorar autoestima. Los beneficiarios del programa identifican la necesidad de adoptar el juego activo dentro y fuera del aula. La cita proporcionada por los representantes refleja este enfoque:

KJOM lo que viene a proponer fundamentalmente es rescatar nuevamente el juego activo como una forma eficiente y eficaz de combatir el sedentarismo, no solo con un fundamento académico fuerte, sino yendo directamente a lo pragmático, quizás saliéndonos un poco de la teoría. El método KJOM en definitiva no es otra cosa que generar herramientas simples y visibles, aptas para cualquier audiencia, desde académicos hasta padres, para que con pequeños tips y pocos elementos se puedan desarrollar o rescatar juegos (6:7 - 15, Participante 5).

Uno de los beneficios de este método es su fácil adaptación por parte de los docentes, quienes no necesariamente son formados en educación física. La capacitación online, en persona, y el refuerzo con la plataforma virtual donde están alojados los juegos facilita la rápida adopción y posterior adaptación del método por parte de los docentes.

Otra ventaja del método es su accesibilidad y universalidad, al facilitar herramientas que pueden ser utilizadas por cualquier persona, independientemente de su formación académica o experiencia en el campo de la educación física.

La apropiación del método puede tener discrepancias, porque algunos actores enfatizan la necesidad de una metodología sólida y estructurada, mientras otros prefieren un enfoque más flexible y pragmático, adaptable a las necesidades específicas de cada contexto. En este orden de ideas el método se presenta como una herramienta costo-efectiva que permite la adaptación de los juegos y actividades a cualquier contexto.

La participación de los padres de familia en el método depende del liderazgo de los actores locales, involucrarlos podría darle una nueva perspectiva al programa.

Por otro lado, algunos actores ven al gobierno como un

se logra gracias a las alianzas con el Gobierno Nacional, bajo el liderazgo de la Primera Dama y el Ministerio de Educación Nacional, y su llegada a la I.E. Jose Ignacio López; y convenios con tres Federaciones Nacionales, quienes llevan el programa a sus eventos deportivos, impactando a los espectadores. Ambas alianzas representan desafíos de implementación por la llegada de múltiples actores externos al programa quienes interpretan desde sus propios intereses los mecanismos de implementación y sus respectivos resultados.

Siguiendo la orientación filantrópica de ser un programa no comercial, Ferrero prohíbe la distribución de productos de la compañía en el marco del programa de RSC, evitando conflictos de intereses y garantizando que se cumplan los pilares del programa, entre ellos, el que sea sin ánimo de lucro.

La formación permanente de los docentes de la básica primaria en habilidades pedagógicas es otro elemento clave en los resultados. En Colombia el tema cobra particular importancia, porque en la básica primaria, la educación física es facilitada por docentes generalistas. En el momento de escritura de este artículo, en Colombia se debate en el Senado de la República la iniciativa de que la básica primaria cuente con docentes formados específicamente en educación física.

Aunque el método KJOM utiliza recursos y medios de la educación física, el método está dirigido a maestros de todas las áreas. La formación para estos docentes es reforzada mediante el acceso a una plataforma virtual donde se encuentran los juegos explicados en videos y clasificados por habilidades motrices. Se reconoce que la plataforma facilita herramientas para los docentes, pero se advierte que su uso y aplicación quedan a la elección individual de cada uno de ellos; en este sentido, se justifica identificar y posteriormente formular mecanismos de estímulos para los docentes donde apliquen lo aprendido y lo reporten ante las personas/organizaciones a cargo.

En la figura dos se presentan las relaciones que tienen las categorías de pertinencia, garantía del programa y responsabilidad social. Todas se encuentran interrelacionadas. Bajo la categoría de responsabilidad social se destacan elementos como el disfrute del juego, la participación de los padres y sus familias, así como tener investigación académica y la participación del gobierno.

Nota: Esta red muestra el compromiso de Ferrero con la promoción de un estilo de vida activo a través del juego y la actividad física. El programa KJOM busca llegar a comunidades desfavorecidas, pero enfrenta desafíos en su implementación sostenible. La flexibilidad del método permite su adaptación por parte de los docentes, respetando las realidades locales. Ferrero garantiza la no comercialización de sus productos en el marco del programa de responsabilidad social. La formación continua de los docentes es esencial, especialmente en Colombia, donde se debate la necesidad de docentes especializados en educación física en la primaria.

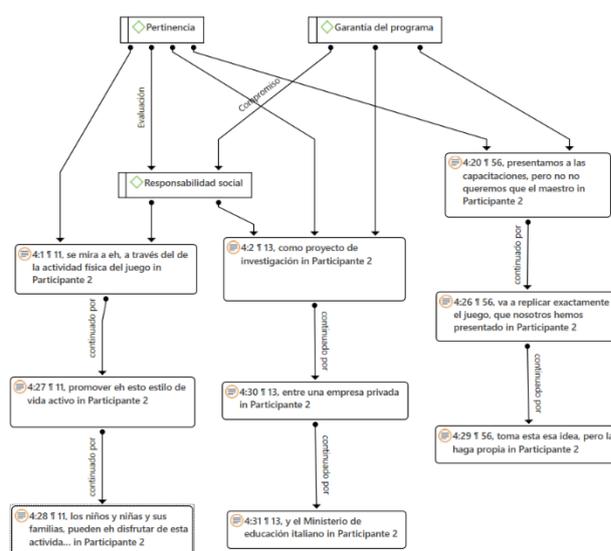


Figura 2. Redes semánticas Pertinencia y Garantía del programa. Fuente: Elaboración propia.

Implementación y sostenibilidad

En el análisis de los resultados sobre la implementación del programa, emergen temas clave como la coordinación con otros actores, la logística de los eventos deportivos, la gestión de recursos humanos y materiales, y la evaluación de impacto del programa.

Bajo la perspectiva de coordinación, el programa global ha considerado la colaboración entre actores como privados como Comités Olímpicos y Federaciones, y actores públicos como gobiernos nacionales y locales. El mecanismo de implementación con Federaciones permite que se consigan resultados de alcance pero no de impacto.

El método considera la figura de profesores calificados o *supertrainers*, individuos formados en el método, quienes capacitan otros docentes que lo aplican en escuelas. En términos de impacto, capacitar docentes de instituciones educativas es la manera más adecuada para valorar la efectividad del programa, sin embargo su medición aún puede ser problemática por los desafíos metodológicos y operativos que esta representa. Por ejemplo, si decide implementar métricas de éxito, se hace necesario preguntar qué medir, cómo hacerlo, con qué herramientas, cada cuánto y dónde. Por otro lado, desde lo operativo, se hace necesario definir si los docentes tendrán espacios específicos para planear actividades asociadas al método KJOM, si el método será adoptado institucionalmente y sea incluido en la malla curricular, si la I.E. formula un proyecto de aplicación enfocado a la mejora de la disciplina y la convivencia o el rendimiento académico, la disponibilidad de escenarios dentro y fuera del aula, y los recursos físicos para llevar a cabo los juegos del método por mencionar algunos.

La implementación y sostenibilidad implican la creación y/o generación de incentivos para los docentes que aplican de manera voluntaria los juegos en sus clases. A pesar de reconocer la necesidad de crear estos estímulos institucionales e individuales, no hay consenso sobre qué tipo de estímulos pueden ser más eficaces, o si la combinación de am-

bos, además quién debería suministrarlos y con qué frecuencia.

Una necesidad en esta categoría es la medición del impacto. Como ya se ha mencionado, las externalidades positivas del juego activo en escolares han sido extensamente documentadas, pero el método no plantea instrumentos o mecanismos de medición del impacto. En entrevistas con participantes, se encontraron tres posibles escenarios de medición. El primero, medir el impacto en la mejora de la disciplina y convivencia escolar. Segundo, medir si el desempeño escolar en pruebas estandarizadas mejora a partir del uso del método KJOM. Tercero, medir el nivel de satisfacción de los niños y padres de familia a partir del uso continuo del método en clase. Uno de los participantes sugiere el uso del *entertainment test* para medir la satisfacción de los beneficiarios.

También tenemos un test que se llama *entertainment*, que puede medir la diversión de los niños. Básicamente, es un cuestionario, con uno diseñado para niños menores de 8 años y otro para niños mayores de 8 años. De esta manera, podemos medir este aspecto también (4:4 - 19, Participante 1 y Participante 2).

Otro elemento clave para la sostenibilidad del programa es el rol de los docentes formados en el método.

Coinciden los actores en la importancia que tiene para ellos el desarrollo integral de los niños a través de la actividad física y el juego, sin embargo aparecen diversidad de opiniones sobre la manera correcta de implementarlo. Por ejemplo, para algunos es necesario identificar buenas prácticas de otros países y traerlas a Colombia; involucrar a los padres de familia; la necesidad de adaptar el método a las necesidades locales; integrar el método en el currículo; el uso del método en la clase de educación física o en todas las asignaturas.

Al final lo que queremos es que después de que se implemente el método, se sepa cómo se sintió el niño, el mismo padre que está con ese acompañamiento, y al final que eso no siga simplemente el tiempo, no se quede simplemente como que fue una actividad de momento, sino que podamos decir bueno, ¿de qué me sirvió?, ¿qué puedo aplicar en casa si tengo hermanitos?, ¿cómo puedo aplicarlo dentro de mi familia? Eso es lo que realmente se quiere (3:6 - 37, Participante 3).

A pesar de las diferentes opiniones sobre la implementación y sostenibilidad, se necesita realizar seguimiento y evaluación al proceso, midiendo su impacto y comunicándolo mediante seminarios, publicaciones u otro tipo de estrategias de apropiación social.

Análisis integrado de resultados

El análisis de las respuestas de los participantes permitió identificar dos necesidades locales: la carencia de afecto y recursos en familias, y el sedentarismo infantil. La pertinencia del programa se refleja en su capacidad para adaptarse a las necesidades de contextos específicos; bien sea en el con-

texto de los eventos federados, o en instituciones educativas. La naturaleza de la aplicación del método en eventos específicos como el caso de las FN, hace altamente complejo medir el beneficios en los participantes. Por otro lado, la aplicación del método en una I.E. hace más factible enmarcarlo bajo un proyecto escolar donde se puedan ver involucrados nuevos actores como padres de familia, esto sin embargo representa un desafío para la compañía quien pierde control del programa en la medida en que intervienen nuevos actores como I.E. y Ministerio de Educación Nacional.

Una implementación local en I.E. requiere acordar con los docentes su dedicación a capacitarse en el método, el uso en sus clases y el reporte de los resultados, así como los espacios físicos y los momentos para su dedicación en la jornada escolar o extraescolar.

El éxito en el mediano y largo plazo de este programa radica en el nivel de apropiación que los actores locales puedan hacer de él, sin generar codependencia de actores corporativos y/o públicos. Encontramos necesario que los actores institucionales tengan diagnósticos precisos sobre sus necesidades locales, para que el programa y el método aporten desde su competencia. Se presenta en la figura 3 la relación entre categorías.

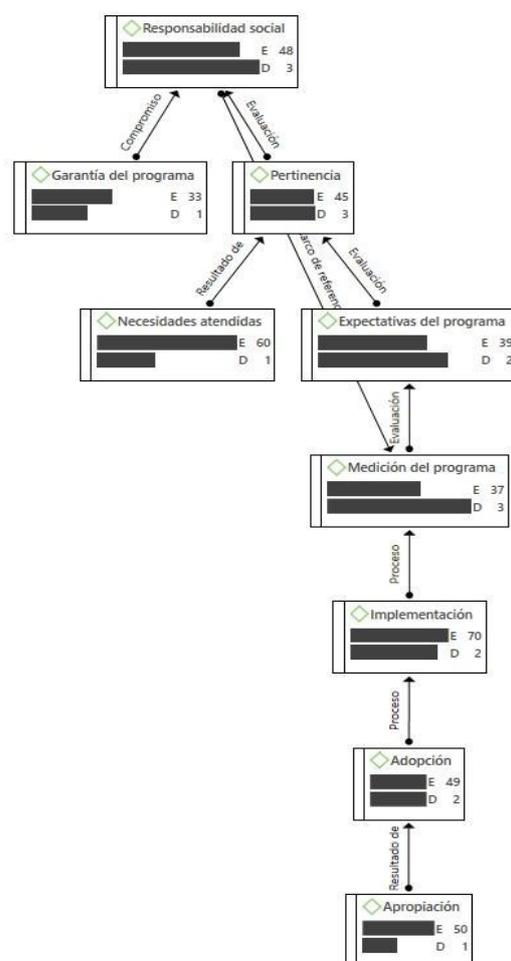


Figura 3. Red semántica de dimensiones. Fuente: Elaboración propia.

Nota: En el análisis integrado de los resultados, la pertinencia del programa depende del conocimiento que este tenga de las necesidades locales, también en su capacidad para adaptarse a contextos específicos, ya sea en eventos federados o instituciones educativas. La implementación en instituciones educativas implica desafíos en la coordinación con docentes, espacios físicos y momentos de dedicación. Se enfatiza la necesidad de métricas de éxito para medir el impacto del programa en aspectos físicos, sociales y académicos. El éxito a largo plazo depende de la apropiación del programa por parte de los actores locales, sin generar dependencia de actores corporativos y/o públicos mediante la identificación de necesidades, empoderamiento de docentes líderes, y medición de impactos.

Discusión

Los resultados revelan tanto beneficios como desafíos, asociados a la ejecución en un entorno que combina actores públicos y privados. La convergencia de estos actores, sumada a la necesidad de adaptar un método global a contextos locales, resalta la complejidad inherente a las iniciativas de RSC en el sector deportivo y educativo.

Uno de los hallazgos más significativos es el uso del juego activo como estrategia clave para promover un estilo de vida saludable en niños. Este enfoque coincide con la vasta literatura sobre los beneficios de la actividad física en la niñez (Janssen & LeBlanc, 2010). Además, el programa ofrece herramientas accesibles para los docentes, independientemente de su formación específica en educación física, lo cual facilita la adopción del método en entornos educativos diversos. Este hecho es particularmente relevante en el contexto colombiano, donde, como se ha señalado en estudios previos (Pinillos García, 2012), la educación física en las escuelas presenta carencias en términos de formación y recursos.

Adicionalmente, el éxito del programa depende en gran medida de la capacidad de los docentes para apropiarse del método, una tarea que se ve limitada por la falta de incentivos y la ausencia de una infraestructura adecuada en algunas regiones. En este sentido, los resultados concuerdan con estudios previos que han destacado las limitaciones estructurales en la implementación de programas deportivos y de actividad física en países en desarrollo, donde los recursos son limitados y la capacitación de los actores locales es insuficiente (González-Hernández et al., 2022).

El análisis de la implementación de KJOM se alinea con la literatura existente sobre RSC en el deporte, que subraya la importancia de las alianzas público-privadas para lograr un impacto significativo (Giulianotti, 2011). Este estudio muestra que la colaboración entre Ferrero, el Gobierno Nacional, y las Federaciones Nacionales ha sido esencial para el despliegue del programa, pero también ha generado desafíos. Estos desafíos incluyen la coordinación entre múltiples actores y la necesidad de adaptar un método global a las necesidades locales, problemas similares a los encontrados en otras investigaciones sobre RSC en el deporte.

En particular, la revisión sistemática sobre modelos de RSC en el sector deportivo (Fonseca et al., 2021) destacó la escasez de iniciativas bien estructuradas, lo que resalta la relevancia del programa KJOM como un caso innovador que combina la RSC de Ferrero con una Federación Deportiva.

Otro tema clave identificado en el estudio es la necesidad de desarrollar mecanismos para medir el impacto del programa. Si bien las entrevistas revelaron percepciones positivas sobre los beneficios inmediatos del método KJOM en términos de actividad física y cohesión social, el estudio también identificó la ausencia de instrumentos de evaluación robustos que permitan medir el impacto a largo plazo. Esto es consistente con la literatura sobre RSC en el deporte, que frecuentemente subraya la falta de herramientas adecuadas para evaluar el impacto social de estas iniciativas (Han et al., 2020).

La falta de métricas para evaluar la efectividad de KJOM en el contexto colombiano es un obstáculo para su sostenibilidad a largo plazo. Estudios recientes han propuesto instrumentos para medir la RSC en organizaciones deportivas en Colombia, que podrían ser aplicados a las Federaciones que utilizan el método KJOM (Fonseca et al., 2024). Integrar estas herramientas de evaluación ayudaría a las organizaciones participantes a monitorear y mejorar el impacto del programa, vinculando sus actividades con los ODS y garantizando su alineación con objetivos más amplios de desarrollo sostenible.

Conclusiones

La implementación del programa KJOM en Colombia demuestra el potencial de la RSC en el deporte para generar cambios positivos en la sociedad, pero también resalta la necesidad de fortalecer la coordinación entre actores, desarrollar instrumentos de medición de impacto y garantizar la sostenibilidad a largo plazo. El programa, si bien enfrenta desafíos logísticos y estructurales, tiene la capacidad de convertirse en un modelo a seguir, siempre que se superen las barreras identificadas.

Recomendaciones

Las recomendaciones del programa se agrupan en tres categorías: estratégicas, técnicas-metodológicas y operativas.

En lo estratégico, debe anotarse que la compañía pierde control del programa en la medida en que intervienen nuevos actores de diferentes regiones, como I.E locales, Federaciones y Ministerio de Educación Nacional. Para disminuir la mala interpretación del programa y sus componentes, sugerimos definir los roles, responsabilidades y alcances de nuevos actores involucrados. Si bien esto representa un ejercicio adicional para Ferrero como propietario e impulsor del programa de RSC, sugerimos hacer este ejercicio en perspectiva de mediano y largo plazo.

El mayor desafío para el programa es su escalamiento y

posterior implementación a nuevas regiones con la participación de actores públicos y privados del nivel nacional y local.

Recomendamos el establecimiento de una instancia de coordinación institucional en Colombia, que articule aspectos estratégicos (convenios con Federaciones y Gobierno), técnicos (actividades del método) y operativos (evaluación del impacto, continuidad y aplicación permanente del método en I.E.).

Promover la creación de una red de docentes capacitados, estimulando su liderazgo en el uso, implementación y reporte de las actividades. Los docentes en el mediano plazo participarían como agentes de cambio, movilizándolo u otros miembros de su comunidad. El diseño de esta intervención debe surgir de la compañía en coordinación con el Ministerio de Educación y en lo posible, los rectores o coordinadores académicos de las I.E. participantes.

Las recomendaciones de tipo técnicas-metodológicas pasan por la medición de los impactos del programa. Es decir, determinar en niveles locales qué medir, cómo hacerlo, con qué herramientas, cada cuánto y dónde. La medición podría darse en dos vías o una mezcla de ambas. Primera, midiendo la promesa de valor del método y sus componentes (mejora de capacidades físicas, coordinativas, sociales y habilidades para la vida). Segunda, consultando las necesidades locales de la comunidad, y aplicando el juego activo en la forma como las actividades del juego pueden contribuir a mejorar las condiciones locales; por ejemplo, cambios en la convivencia escolar, mejora de los resultados académicos entre otros.

Conformar una red de docentes capacitados, mantener viva la comunicación entre ellos, identificar sus intereses y los mecanismos de adherencia en el marco de un proyecto de implementación que atienda sus necesidades pedagógicas, y las de la I.E. donde se aplica el método. Más específicamente, y en el marco de la autonomía escolar, motivar la discusión en las I.E., definir si los docentes tendrán espacios específicos para planear actividades asociadas al método KJOM, si el método será adoptado institucionalmente, y sea incluido en la malla curricular, si la I.E. formula un proyecto de aplicación enfocado a la mejora de la disciplina y la convivencia o el rendimiento académico, la disponibilidad de escenarios dentro y fuera del aula, y los recursos físicos para llevar a cabo los juegos del método por mencionar algunos.

En la parte operativa, sugerimos explorar la posibilidad de convocar a los padres de familia o cuidadores; integrar el método en el currículo; y aplicarlo en todas las clases de la básica primaria y secundaria. Garantizar canales de comunicación entre docentes capacitados donde puedan medir y reportar los beneficios, garantizando para ellos incentivos como intercambios académicos entre docentes, y reconocimiento social como mecanismo de adherencia.

Agradecimientos

Agradecemos a Ferrero y la Asociación Red Colombiana

de Facultades de Educación Física, Deporte y Recreación - ARCOFADER- por la financiación del estudio que permitió llevar a cabo esta investigación.

Referencias

- Bińczycki, B. (2019). MODERN CORPORATE ETHICS PROGRAMS. FERRERO GROUP CASE STUDY. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2019(136), 57–68. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.136.5>
- Corrillos. (2024, March 6). *En el deporte pesan más los ladrones que la educación*.
- Crum, B. (2012). La crisis de identidad de la Educación Física: Diagnóstico y explicación. *Educación Física y Ciencia*, 14, 61–72.
- de Bedout, S. A. (2009). RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, UNA MIRADA DESDE COLOMBIA. *Negocios Internacionales*, 2(1), 3–11.
- Emonson, C., Papadopoulos, N., Rinehart, N., Mantilla, A., Fuelscher, I., Boddy, L. M., Pesce, C., & McGillivray, J. (2022). The feasibility and acceptability of a classroom-based physical activity program for children attending specialist schools: a mixed-methods pilot study. *BMC Public Health*, 22(1), 40. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11990-4>
- Ferrero. (2022). *Ferrero Sustainability Report*.
- Ferrero. (2023, September 13). *Kinder Joy of moving*. <https://www.kinderjoyofmoving.com/int/es/proyecto>.
- Fonseca, I., Bernate, J., & Cabanzo, C. (2024). Medición de la Responsabilidad Social Corporativa en organizaciones deportivas: desarrollo y validación de escala, estudio piloto. *Retos*, 53, 58–68. <https://doi.org/10.47197/retos.v53.101720>
- Fonseca, I., Bernate, J., & Perez, C. (2021). Modelos de responsabilidad social corporativa en el sector deporte. Una revisión sistemática. *Retos*, 43, 1106–1115. <https://doi.org/10.47197/retos.v43i0.87911>
- Gallo, L. E., & Urrego, L. (2015). *Estado de conocimiento de la Educación Física en la investigación educativa.: Vol. 37 (150)*.
- Gerdin, G., Lundin, K., Philpot, R., Berg, E., Mooney, A., Kitching, A., Alfrey, L., Schenker, K., & Linnér, S. (2024). Despite good intentions: The elusiveness of social justice in health and physical education curricula across different contexts. *European Physical Education Review*. <https://doi.org/10.1177/1356336X241249820>
- GIULIANOTTI, R. (2011). The Sport, Development and Peace Sector: A Model of Four Social Policy Domains. *Journal of Social Policy*, 40(4), 757–776. <https://doi.org/10.1017/S0047279410000930>
- González-Hernández, E., Isaza-Gómez, G. D., Miranda-Calderón, K., & Mosquera-Vente, A. M. (2022). Panorama de la formación de posgrado para el área educación física, deporte, actividad física, recreación y afi-

- nes en Colombia. *Revista Digital: Actividad Física y Deporte*, 8(2).
- Guevara Pérez, J. C., Sandino Rodríguez, M. C., Gómez Barrios, S. A., & Urdaneta Camacho, R. (2023). La Agenda 2030 y las prácticas de responsabilidad social corporativa en las federaciones deportivas colombianas. *Retos*, 48, 450–460. <https://doi.org/10.47197/retos.v48.96804>
- Han, H., Yu, J., & Kim, W. (2019). Environmental corporate social responsibility and the strategy to boost the airline's image and customer loyalty intentions. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(3), 371–383. <https://doi.org/10.1080/10548408.2018.1557580>
- Han, H., Yu, J., Lee, K.-S., & Baek, H. (2020). Impact of corporate social responsibilities on customer responses and brand choices. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 37(3), 302–316. <https://doi.org/10.1080/10548408.2020.1746731>
- Ibarra Padilla, A. M. (2014). Principios de la responsabilidad social empresarial en el ordenamiento jurídico colombiano. *Revista de Derecho*, 41, 51–82.
- Janssen, I., & LeBlanc, A. G. (2010). Systematic review of the health benefits of physical activity and fitness in school-aged children and youth. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 7(1), 40. <https://doi.org/10.1186/1479-5868-7-40>
- Ley 2345 de 2023 (2023).
- Ministerio de Educación. (2022). *Orientaciones curriculares para la educación física, recreación y deportes en educación básica y media*. Gobierno Nacional.
- Moon, P., Bayle, E., & François, A. (2022). Assessing International Sport Federations' Sustainability Practices: Toward Integrating Sustainability in Their Main Sports Events. *Frontiers in Sports and Active Living*, 3. <https://doi.org/10.3389/fspor.2021.752085>
- Narayan, P. S., Lal, N. K., Dutta, A., Mehta, T., Majumdar, A., Madhavan, A., Doshi, V., Khokle, P., Srinivasan, V., Vaidyanathan, L., Scott, M., Palo, S., Sarma, R., Vohra, N., & Sheel, R. (2012). Corporate Social Responsibility: Practice, Theory, and Challenges. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 37(2), 73–116. <https://doi.org/10.1177/0256090920120207>
- Ordoñez-Saavedra, N. (2023). Responsabilidad profesional en el deporte: un tópico esencial en la formación del entrenador y dirigente deportivo en Colombia. *Revista Digital: Actividad Física y Deporte*, 10(1). <https://doi.org/10.31910/rdafd.v10.n1.2024.2534>
- Pineda García, M. D., & Manzur Imbett, W. A. (2023). *Proyecto de Ley 107 de 2023*.
- Pinillos García, J. (2012). *La génesis de la formación de profesionales en el campo de la educación física en Colombia*. (EDUNT, Ed.).
- Prensa, G. (2024, March 13). *El Gobierno Nacional y Grupo Ferrero suscriben alianza por la educación en Colombia*.
- Presidencia. (2023, April 1). *El deporte y la educación física deben ser puentes de paz y no fronteras invisibles de la guerra, afirmó el Presidente Petro en Buenaventura*.
- Red de árboles, O. (2020, August 20). *Marco legal de la responsabilidad social empresarial en Colombia*. Marco Legal de La Responsabilidad Social Empresarial En Colombia.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2016). *Bases de la investigación cualitativa*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Tocci, N., Scibinetti, P., Mazzoli, E., Mavilidi, M. F., Masci, I., Schmidt, M., & Pesce, C. (2022). Giving Ideas Some Legs or Legs Some Ideas? Children's Motor Creativity Is Enhanced by Physical Activity Enrichment: Direct and Mediated Paths. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806065>
- Ulloa Hernández, M., Muñoz Strale, C., Farías Torbidoni, E., Seguí Urbaneja, J., & Giakoni Ramírez, F. (2024). Percepción de la población residente sobre la responsabilidad social corporativa y su vinculación al desarrollo de los ODS de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Santiago 2023. *Retos*, 60, 730–745. <https://doi.org/10.47197/retos.v60.108229>
- UNESCO. (2013). *Conferencia Internacional de Ministros y Altos Funcionarios encargados de la Educación Física y el Deporte*.
- UNESCO. (2015). *Carta Internacional de la Educación física, la actividad física y el deporte*.
- UNESCO. (2017). *Conferencia Internacional de Ministros y Altos Funcionarios encargados de la Educación Física y el Deporte*.

Datos de los/as autores/as:

Mauricio Hernández Londoño
Néstor Ordoñez Saavedra
Julié Hortencia Gómez
Sebastián Restrepo Moncada
Juan Felipe Muñoz Bedoya

Mauricio.hernandez1@udea.edu.co
nordonez@udca.edu.co
jgomez461@areandina.edu.co
Sebastian.restrepo.m@uniminuto.edu.co
jJuan.munoz@outlook.es

Autor/a
Autor/a
Autor/a
Autor/a
Autor/a