

Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla

Wilmer Licona Bernate

Bernardo Mendoza Sánchez

Universidad Simón Bolívar

Maestría en Administración de Empresas e Innovación

Barranquilla

2017

MAE 0067
2017
ej. 1

1324012

Alianzas Sociales Entre Fundaciones en el Distrito De Barranquilla

Wilmer Licona Bernate

Bernardo Mendoza Muñoz

**Tesis presentada para optar al título de Magister en Administración de empresas e
innovación**

Asesor

José María Mendoza Guerra

Economista con enfoque en Gestión

Master en Administración de empresas

Dr. en Ciencias Pedagógicas

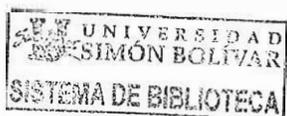
Universidad Simón Bolívar

Facultad de Administración de Empresas

Maestría En Administración De Empresas E Innovación

BARRANQUILLA- ATLANTICO

2017



Nota de aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Barranquilla, Mayo de 2017

Dedicatoria

Al Dios de la vida quien en todo momento me dio la fuerza, me proporciono el conocimiento y el don de ciencia, pero lo más importante la paciencia, para enfrentar los retos de este proceso formativo.

A mis padres, por haberme dado la vida, la educación y su motivación constante para sacar adelante este proyecto.

A mi esposa, por su apoyo incondicional tanto en la parte académica, como en lo emocional, quien siempre me dio fuerzas para seguir adelante con este proyecto de vida, y a mis hijos que son el motor que me mueve a cualificarme como persona y como profesional cada día, para brindarles una mejor calidad de vida.

Wilmer Licona Bernate.

Dedicatoria

A Dios por la fortaleza que me brindo en todo momento para culminar este trabajo.

A mis hijos por ser fuente de motivación e inspiración para superarme día a día y así poder luchar por un futuro mejor.

A mi esposa que con sus palabras de aliento siempre me motivo a seguir adelante para cumplir este ideal

Y a todas aquellas personas que me brindaron su apoyo en todo este tiempo logrando que este sueño se convirtiera en realidad.

Gracias a todos

Bernardo Mendoza Sánchez.

Agradecimientos

Los autores desean expresar sus agradecimientos a:

La Universidad Simón Bolívar por haber brindado el apoyo y acogida a la propuesta, consientes del aporte esta podría brindar a sus líneas de investigación en las ciencias administrativas y en especial en el campo de la gestión social, con miras a alcanzar transformaciones significativas en la manera de gestionar las alianzas en las organizaciones del tercer sector, a través de mejores prácticas que nos conduzcan a mejorar su desempeño y perdurabilidad en el tiempo.

Al Doctor José María Mendoza Guerra quien con su amplia experiencia en el tema nos brindó orientación para el diseño y ejecución de este proyecto, al igual que a la profesora Cenith Cabarcas Rodríguez, por su apoyo en lo referente al diseño metodológico.

El personal directivo de primera y segunda línea de las fundaciones-objeto de estudio por habernos permitido el ingreso a sus instalaciones y proporcionarnos la información oportuna para la ejecución de la fase empírica del proyecto.

Y todos aquellos que de forma directa o indirecta nos apoyaron.

Wilmer Licona Bernate & Bernardo Mendoza Sánchez.

TABLA DE CONTENIDO

1.		
Introducción		13
2. Planteamiento del Problema		16
3. Pregunta Problema		19
4. Preguntas Complementarias.....		20
5. Objetivos		21
5.1 Objetivo General.....		21
5.2 Objetivos Específicos.....		21
6. Justificación		22
7. Marco Teórico.....		25
7.1 Antecedentes del estudio.....		25
7.2 Alianzas estratégicas		33
7.2.1 Estrategias para crecer:		34
7.2.2 Estrategias respecto al valor.....		34
7.2.3 Estrategia según cobertura de mercado		35
7.2.4 Estrategia de enlace:		36
7.3 Características de las alianzas estratégicas		39
7.4 Tipos de Alianzas estratégicas.		40
7.5 Clasificación de las alianzas estratégicas.....		41
7.6 Motivos y razones para formar alianzas estratégicas.....		42
7.7 Ventajas de las alianzas estratégicas:.....		44
7.8 Riesgos de las alianzas estratégicas:		45
7.9 Modelo de creación y desarrollo de una alianza estratégica.....		47
7.9.5 Ventajas de las alianzas estratégicas en las organizaciones.....		50
7.10 Principios Básicos para el diseño de las Alianzas Estratégicas		51
7.10.1 Fuerzas impulsoras determinantes		51
7.10.2 Sinergia estratégica		52
7.10.3 La Química.....		52
7.10.4. Beneficio mutuo.....		53

7.10.5 Integración operacional.....	53
8. Marco Conceptual.....	56
8.1 Estrategia.....	56
8.2 Alianza.....	57
8.2.1 Alianza Estratégica.....	58
Existen diversas definiciones del concepto alianza estratégica:	58
8.2.2 Alianza social.....	59
9. Diseño Metodológico.....	60
9.1 Tipo de Estudio y abordaje	60
9.1.1 Investigación cualitativa en las ciencias sociales y administrativas.....	60
9.1.2 Participantes.....	62
9.1.2.1. Caracterización de las participantes	62
9.1.2.2 Inmersión al campo.....	63
9.1.2.3. Procesamiento para la recolección de Información.....	64
9.1.3 Criterios de inclusión y exclusión.....	66
9.1.3.1 Criterios de inclusión.....	66
9.1.3.2 Criterios de Exclusión.....	66
9.1.4 Procedimiento para el análisis de datos.....	66
9.1.5 Procesamiento para el análisis de contenido.....	70
9.1.6 Determinación de unidades.....	70
9.1.6.1 Unidades de Muestreo.....	70
9.1.6.2 Unidades de registro.....	70
9.1.6. 3 Unidades de contexto.....	71
9.2 Procedimiento para definir las unidades.....	71
9.2.1 Unidades físicas.....	72
9.2.2 Unidades Sintácticas.....	73
9.2.3 Unidades Referenciales.....	73
9.2.4 Unidades proporcionales.....	74
9.2.5 Unidades temáticas.....	74
9.2.6 Representaciones Lingüísticas.....	74
9.3 Rigor Metodológico.....	75
9.3.1 Credibilidad.....	76

9.3.2 Auditabilidad.....	77
9.3.3 Transferibilidad.....	77
9.4 Aspectos éticos de la investigación.....	78
10. Marco de Análisis	81
10.1 Definiciones de las unidades de Análisis.....	81
10.1.1 Unidades de Sintaxis	82
10.1.2 Procesamiento de la Información.....	83
10.1.2.1 Unidades de muestreo	83
10.1.2.2 Unidades de Registro.	84
11. Desarrollo De Las Unidades De Contexto/ Categorías.....	91
Referencias Bibliográficas	181

Lista De Figuras

Figura 1. Estrategia de Crecimiento según Ansoff.....	34
Figura 2. Estrategia respecto al valor.....	35
Figura 3. Estrategia según cobertura del mercado.....	36
Figura 4. Clasificación de las alianzas estratégicas	42
Figura 5. Caracterización de las Practicantes	61

Lista de Cuadros

Cuadro 1. Análisis Sintáctico.....	82
Cuadro 2. Descripción Numérica De Las Unidades De Muestreo, Registro y Sub-categoría.....	86
Cuadro 3. Elaboración de las unidades de Muestreo y Registro a partir de los textos narrados. ..	86
Cuadro 4. Agrupación de las Categorías a partir de las unidades de Muestreo y Registro.	88
Cuadro 5. Sub- Categoría APROXIMACION 1.....	93
Cuadro 6. Sub-categoría APROXIMACION 2	93
Cuadro 7.Sub-categoría APROXIMACION 3	97
Cuadro 8.Sub-categoría APROXIMACION 4	98
Cuadro 9. Sub-categoría APROXIMACION 5	99
Cuadro 10. Sub-categoría APROXIMACION 6	100
Cuadro 11. Sub-categoría APROXIMACION 7	101
Cuadro 12. Sub-categoría CONCERTACION 1	104
Cuadro 13. Sub-categoría CONCERTACION 2	106
Cuadro 14. Sub-categoría CONCERTACION 3	107
Cuadro 15. Sub-categoría CONCERTACION 4	109
Cuadro 16.Sub-categoría CONCERTACION 5	109
Cuadro 17.Sub-categoría CONCERTACION 6.....	111
Cuadro 18. Sub-categoría CONCERTACION 7	112
Cuadro 19. Sub-categoría CONCERTACION 8	112
Cuadro 20. Sub-categoría CONCERTACION 9	113
Cuadro 21. Sub-categoría NEGOCIACION 1.....	116
Cuadro 22. Sub-categoría NEGOCIACION 2	121
Cuadro 23. Sub- categoría NEGOCIACION 3.....	122
Cuadro 24. Sub- categoría NEGOCIACION 4.....	124
Cuadro 25. Sub- categoría NEGOCIACION 5.....	125
Cuadro 26. Sub- categoría NEGOCIACION 6.....	126
Cuadro 27. Sub- categoría NEGOCIACION 7.....	127
Cuadro 28. Sub- categoría CONFORMACION 1	130
Cuadro 29. Sub-categoría CONFORMACION 2	131
Cuadro 30. Sub-categoría CONFORMACION 3	133
Cuadro 31. Sub-categoría CONFORMACION 4.....	136
Cuadro 32. Sub-categoría CONFORMACION 5	137
Cuadro 33.Sub-categoría EJECUCION 1.....	139
Cuadro 34.Sub- categoría EJECUCION 2.....	141
Cuadro 35. Sub- categoría EJECUCION 3.....	144
Cuadro 36. Sub-categoría EJECUCION 4.....	145
Cuadro 37. Sub-categoría EJECUCION 5.....	146
Cuadro 38.Sub-categoría EJECUCION 6.....	148
Cuadro 39. Sub-categoría EJECUCION 7.....	149

Cuadro 40. Sub-categoría SEGUIMIENTO 1.....	151
Cuadro 41. Sub-categoría SEGUIMIENTO 2.....	153
Cuadro 42. sub-categoría SEGUIMIENTO 3.	155
Cuadro 43. Sub-categoría SEGUIMIENTO 4.	156
Cuadro 44. Sub-categoría. SEGUIMIENTO 5	157
Cuadro 45. Sub-categoría EFICACIA 1.	160
Cuadro 46. Sub- categoría EFICACIA 2.	162
Cuadro 47. Sub-categoría. EFICACIA 3.....	163
Cuadro 48. Subcategoría EFICACIA 4.....	163
Cuadro 49. Sub-categoría EFECTIVIDAD1.....	167
Cuadro 50 Sub-categoría EFECTIVIDAD 2.....	168
Cuadro 51. Sub-categoría. EFECTIVIDAD 3.....	170
Cuadro 52. Sub-categoría EFECTIVIDAD 4.....	171
Cuadro 53. Sub-categoría EFECTIVIDAD 5.....	171
Cuadro 54. Sub-Categoría EFECTIVIDAD 6.....	172
Cuadro 55. Sub-categoría PERDURABILIDAD 1.	175
Cuadro 56. Sub-categoría PERDURABILIDAD 2.	176
Cuadro 57. sub-categoría PERDURABILIDAD 3.	177
Cuadro 58. Sub- categoría PERDURABILIDAD 4.....	178
Cuadro 59. Sub-categoría. PERDURABILIDAD 5.	178

Introducción

Las alianzas pueden ser concebidas como relaciones institucionales entre entidades distintas, que seguirán siendo distintas, para lograr objetivos comunes en relación con problemas de mutuo interés por medio de un accionar conjunto y coordinado, involucrando recursos humanos, materiales y económicos, que pueden unirse en torno a un objetivo único: mejorar la calidad de vida de la gente. Es por eso, un objetivo fundamental de las alianzas es contribuir a generar, movilizar y articular recursos, instaurando un modelo de sinergia y sustentabilidad, replicable en las comunidades a través de distintos actores quienes aportan capacidades, con la voluntad de cooperar y asumir riesgos y recompensas en forma conjunta, adquiriendo distintos roles y responsabilidades específicas, sustentadas sobre los mismos valores, como lo son el respeto y la transparencia en el trabajo lo cual genera firmes bases para desarrollar la confianza y el beneficio mutuo. En ese sentido se podría agregar que las alianzas generan interacción entre personas y organizaciones de diferentes sectores de la sociedad construyendo relaciones sólidas y confiables. Cabe resaltar que mediante el trabajo en alianza existen más recursos gracias a la combinación de esfuerzos y la eficiencia con que estos son usados.

A través de una exhaustiva minería de información, se pudo establecer que el fenómeno de las alianzas sociales en organizaciones del tercer sector, es un tema poco abordado, y es importante el aporte de este estudio, ya que dependiendo de la forma como desarrollen sus alianzas las fundaciones entre sí, así se verán reflejados sus resultados y su perdurabilidad en el tiempo. Al analizar el fenómeno de las alianzas el estudio permitió diseñar una estrategia de mejoramiento denominada LA GRAN ESTRATEGIA DE IMPACTO SOCIAL en la cual se puedan apoyar las organizaciones del tercer sector para obtener mejores resultados en su gestión, de allí deriva la

importancia del mismo, en los cuales se podrían apoyar futuras alianzas. La revisión de literatura sobre alianza estratégica, alianza social, y los conceptos desarrollados se constituyen el punto de partida para analizar el contenido de cada una de las unidades físicas (entrevistas) en la construcción del estudio.

A partir de ahí, este trabajo tuvo como objetivo formular una estrategia de mejoramiento para las alianzas sociales entre fundaciones en el Distrito de Barranquilla. Para ello, se desarrolló un marco teórico que fundamentara el estudio, junto con los objetivos específicos de la investigación y el diseño metodológico; una metodología que se ha basado en la técnica de análisis de contenido dada la naturaleza social, de los objetivos específicos de la investigación. Por medio de entrevistas semiestructuradas a los miembros de los cuerpos administrativos de primera y segunda línea de las diferentes fundaciones tales como gerentes o directores de las diferentes fundaciones.

En síntesis, se generó una estrategia que se ha denominado LA GRAN ESTRATEGIA DE IMPACTO SOCIAL.

“El proceso de las alianzas sociales se debe realizar bajo la confianza entre los aliados, desde una perspectiva colaborativa y de aprendizaje mutuo, respaldados por acuerdos de cooperación institucional; enmarcada en políticas legales, operativas y comunicacionales, mediante una filosofía compartida, que se complemente en capacidades de gestión, con el fin gestionar cambios y combinar experticias apoyados en la academia y grupos de investigación, teniendo en cuenta indicadores que sirvan de base para realizar una evaluación de impacto social, a través de un

tercero al finalizar cada proyecto, con miras a ser constante, permanentes y sostenibles en el tiempo.”

2. Planteamiento del Problema

El objetivo central de las organizaciones sociales es mejorar la calidad de vida y aumentar la cobertura de la población, es por eso que dichas organizaciones ejercen su responsabilidad social, propendiendo a entornos colaborativos a través de fundaciones sociales, las cuales se caracterizan por invertir y destinar recursos a proyectos sociales, siendo conscientes que la magnitud de los fenómenos sociales es tal que una sola fundación no alcanza a cubrir las necesidades y de alcanzar sus objetivos. Dichas fundaciones ven como estrategia de enlace realizar estas alianzas, originadas por la carencia de recursos (Conocimientos Técnicos, Tecnológicos, Financieros y organizacionales). Sus habilidades se encuentran en fortalecer las iniciativas que presentan las organizaciones civiles y fomentar su fortalecimiento. Las organizaciones buscan, a través de las alianzas, facilitar el acceso a la tecnología y nuevas capacidades.

El estado incapaz de hacer frente a todas las demandas sociales objeto de las políticas asistencialistas que instrumentó durante las últimas décadas del siglo xx; comienza a reformular su participación en las políticas de desarrollo social y abrirse a la colaboración con otros sectores de la sociedad. Las organizaciones civiles por su parte, encabezan acciones de desarrollo social, siendo coparticipes con los sectores económicos y políticos del diagnóstico de necesidades para la población, a través de la investigación y su trabajo de campo, así como la ejecución y evaluación de programas sociales encaminados al bienestar de la población (Butcher 2005).

Transcurrida la primera década del siglo XXI, estas alianzas sociales se han convertido en un fenómeno que ha proliferado a nivel local, nacional y mundial y uno de los aspectos claves que ha

contribuido al surgimiento y fortalecimiento de esta forma de gestión son las nuevas tecnologías de la información, a través del intercambio de conocimientos entre los aliados.

Es por eso que se hace necesario que las organizaciones sociales, estén atentas a los cambios y a las manifestaciones sociales y así articular esfuerzos y recursos, con el fin de promover modelos de desarrollo que integren las dimensiones humanas, sociales y ambientales. La fundación para el desarrollo institucional para las organizaciones sociales (DIS) y la fundación Promigas, realizaron un estudio sobre las Fundaciones Empresariales en Colombia: una aproximación a su estructura y dinámicas. El abordaje de esta investigación fue de carácter exploratorio-descriptivo el cual exploró sobre las principales características y relaciones con las empresas creadoras y la sociedad en general. Sus hallazgos y conclusiones buscan contribuir a la reflexión y al debate sobre este importante sector de la sociedad para profundizar en nuevos interrogantes y perspectivas de investigación. (Fundación Promigas & Fundación DIS,2012).

La información arrojada por la investigación permite perfilar a las fundaciones empresariales en Colombia como un sector relativamente joven, dinámico y cambiante, diverso en su origen, influyente y gestor de alianzas público-privadas. Haciendo una exhaustiva revisión de literatura, se encontró que existen escasos estudios sobre las alianzas sociales como estrategia de enlace en las organizaciones sociales, colocándolo como uno de los focos de interés en la comunidad investigativa.

Por otra parte, según Austin (2005) existe una marcada escasez de análisis detallado sobre las prácticas concretas de colaboración en Latinoamérica. Por lo tanto, la pertinencia de éste estudio

está en hacer aportes desde la investigación fortaleciendo las prácticas de colaboración entre alianzas de fundaciones en el Distrito de Barranquilla, ya que actualmente según la base de datos de la CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA-Anuarios (2015), existen 5122 fundaciones en el Atlántico, y particularmente en el Distrito de Barranquilla existen 3773 y que es escaso el reporte de estudios con abordaje cualitativo sobre el fenómeno de las alianzas estratégicas y específicamente de las alianzas sociales entre fundaciones.

La presente investigación se enfocó en analizar las alianzas sociales de las fundaciones en el Distrito de Barraquilla, analizar el proceso de aproximación, concertación, negociación, conformación, ejecución, seguimiento, efectividad, eficacia y perdurabilidad de los proyectos involucrados en estas con el fin de formular una estrategia de mejoramiento para las alianzas sociales entre fundaciones en el Distrito de Barranquilla denominada LA GRAN ESTRATEGIA DE IMPACTO SOCIAL, para ello se planteó el siguiente problema de investigación

3. Pregunta Problema

¿Cuáles son las estrategias que se dan en las alianzas sociales entre fundaciones en el distrito de Barranquilla?

4. Preguntas Complementarias

¿Cómo las fundaciones desarrollan las alianzas sociales en el distrito de Barranquilla?

¿Cómo se ejecutan las alianzas sociales en el distrito de Barranquilla?

¿Cómo mejorar las alianzas sociales entre fundaciones en el distrito de Barranquilla?

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Formular una estrategia de mejoramiento para las alianzas sociales entre fundaciones en el distrito de Barranquilla.

5.2 Objetivos Específicos

- Analizar la forma como se desarrollan las alianzas sociales entre fundaciones en el distrito de Barranquilla.
- Comprender el proceso de aproximación, concertación, negociación, conformación, ejecución, seguimiento, eficacia, efectividad y perdurabilidad de los proyectos involucrados en las alianzas entre fundaciones en el distrito de Barranquilla.
- Diseñar una estrategia de mejoramiento para las alianzas sociales entre fundaciones en el distrito de Barranquilla a partir del concepto de alianzas estratégicas y la realidad observada.

6. Justificación

En la actualidad, el fenómeno de las alianzas sociales como estrategia de enlace se ha convertido en una gran herramienta competitiva debido a los procesos de globalización que exigen a las organizaciones estar atentas al monitoreo constante del entorno, y así, de esta manera hacer frente a los retos en materia de innovación.

Es el momento de reconocer que las alianzas ya no son una opción o un gesto de buena voluntad, sino un deber ético y estratégico si de verdad aspiramos a que la economía crezca.

Con ritmos asiáticos, sin dejar de incluir a una cada vez más amplia base de la pirámide social. (Restrepo, 2011).

De manera particular, se puede establecer que formar alianzas entre organizaciones de distintos sectores se ha convertido en un elemento esencial, tanto en el ámbito de negocios como entre las organizaciones dedicadas a temas sociales, por lo tanto, conllevan a las organizaciones a crear un valor social.

En concordancia con lo anterior, las organizaciones necesitan para hacer frente a estos fenómenos, utilizar recursos y capacidades propias, las cuales en muchas ocasiones no son suficientes y para conseguirlo utilizan la concentración y la cooperación empresarial. De allí que se observe que las empresas ganadoras son grandes manejadoras de alianzas. (Marcus, 2006).

Por otra parte, comprendiendo el concepto de una alianza como una “herramienta de ensamble” capaz de aunar los intereses de distintos sectores en un único objetivo tendiente a una acción

colectiva que ponga en marcha toda la capacidad del país a fin de consumir la transformación económica. (Sandler, 1992, p.106).

Se hace necesario crear adecuadas estrategias que apunten al éxito de la alianza tal como lo afirman Martin & Martínez (2004) quienes expresan que el proceso de formación de alianzas se encuentra influenciado por un elevado número de elementos, tales como condiciones iniciales, inversión necesaria, tipo de estructura de gobierno requerida, contexto en el que se realiza el acuerdo, orientación de los socios, forma más adecuada para desarrollar el trabajo conjunto de manera eficiente.

De igual forma, es necesario que una empresa a priori, trate de valorar de una forma conjunta las consecuencias positivas y negativas que llevan asociadas la formación de una alianza para de este modo aumentar la probabilidad de éxito de la estrategia adoptada.

En concordancia con lo anterior, y dando respuesta a los grandes retos que tienen las sociedades del siglo XXI, las organizaciones propenden a innovar explorando nuevas aproximaciones dando respuesta a los desafíos contemporáneos. Es decir, que busquen nuevas aproximaciones a los problemas sociales por lo cual se hace necesario investigar y proponer alternativas mediante alianzas sociales como una herramienta para mejorar la eficacia en las organizaciones sin fines de lucro.

Hay una marcada escasez de análisis detallados sobre prácticas concretas de colaboración en Latinoamérica (Austin, 2005). Por lo tanto, se hace necesario hacer aportes desde la investigación fortaleciendo las prácticas concretas de colaboración en América Latina y a nivel del contexto

colombiano, es decir, comprender mejor la naturaleza de éste proceso y los factores que contribuyen a su éxito.

A través de una exhaustiva minería de información, podemos inferir que el fenómeno de las alianzas sociales en organizaciones del tercer sector, es un tema poco abordado, y es importante el aporte de este estudio, ya que dependiendo de la forma como desarrollen sus alianzas las fundaciones entre sí, así se verán reflejados sus resultados y su perdurabilidad en el tiempo. Al analizar el fenómeno de las alianzas, el estudio nos permitió diseñar una estrategia de mejoramiento denominada LA GRAN ESTRATEGIA DE IMPACTO SOCIAL, en la cual se pueden apoyar las organizaciones del tercer sector para obtener mejores resultados en su gestión, de allí deriva la importancia del mismo, ya que será muy útil al momento de gestionar futuras alianzas sociales.

Para la línea de investigación Desarrollo Gerencial desde la Maestría en Administración de empresas e Innovación de la Universidad Simón Bolívar este trabajo constituye un aporte para la transformación significativa en el desempeño de las alianzas sociales entre fundaciones en el distrito de Barranquilla que orienten a estas, como organizaciones del tercer sector de una manera eficaz en el cumplimiento de sus objetivos.

La relevancia social está enmarcada en que a través de la gestión de las organizaciones sociales se mejorará la calidad de vida de las comunidades desde el ejercicio de la responsabilidad social en organizaciones del tercer sector, propendiendo a entornos colaborativos.

7. Marco Teórico

7.1 Antecedentes del estudio

Con el ánimo de estudiar el fenómeno de las alianzas sociales se realizó una revisión de literatura en el contexto internacional, nacional, y a nivel del contexto caribe colombiano de trabajos que guardaren relación con el tema y que sirvieran de referencia para su abordaje.

Para comenzar a hablar de alianzas, debemos puntualizar que existe una marcada diferencia con las fusiones, y se pueden definir como el establecimiento formal e informal de relaciones entre empresas que incluyen transacciones y la puesta en común de recursos intelectuales y/o/materiales con objetivos determinados que dan lugar a una variedad de estructuras organizativas que influyen en la posición competitiva de los participantes. A diferencia de las fusiones que se constituyen al integrarse dos o más empresas para formar una sola. Espinosa, (2011).

Es decir, las empresas si quieren competir en un mercado global no pueden trabajar de manera aislada, sino que deben aliarse con otras para hacer frente al entorno. Por otra parte, las alianzas estratégicas son uno de los principales instrumentos que deberían utilizar las organizaciones para resolver exitosamente los desafíos planteados por la globalización y la competitividad. Es un entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales, quienes gracias al dialogo y a la detección de objetivos de consenso, pueden definir un plan de acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia Ciriza & Ávila (2006).

Fernández (1999) afirma que: “Los fenicios establecían las alianzas estratégicas para compartir los riesgos de la navegación, las ciudades italianas en el siglo XV, se aliaban para distribuir los costos del comercio de la seda, al igual que los holandeses, quienes levantaron su imperio comercial a merced de una modélica alianza entre artesanos, armadores, navegantes, comerciantes y colonos”. Analizando las lecciones de la historia, se observa que todos los ejemplos de alianzas encontrados inciden en tres cuestiones: costes, riesgos y tecnología (conocimiento). Por tanto, la esencia de la alianza estratégica ha sido y sigue siendo, reducir las posibilidades de fracaso y adquirir conocimientos.

Todeva & Knoke (2003), afirman que el propósito de su trabajo fue realizar una revisión completa de la investigación sobre las alianzas estratégicas en la última década, en donde después de haber presentado una tipología de las distintas formas de gobierno de las alianzas, se revisaron por medio de análisis la formación de las alianzas, la implementación, la gestión y el rendimiento de resultados de las actividades de colaboración.

Sus resultados se enfocan en que las alianzas estratégicas son desarrolladas y propagadas como relaciones internacionales, formalizadas particularmente entre empresas de sistemas de negocios internacionales y relaciones interinstitucionales. Con todo esto enfatizan en cómo las redes de la alianza sirven de capital social como empresarial para promover el objetivo colectivo de socios. Finalmente concluyen con algunas especulaciones sobre la orientación futura de la construcción teórica y la investigación empírica sobre Alianzas Estratégicas.

Grant & Badenfuller (2004) afirman que: “el punto de vista del conocimiento emergente de la firma ofrece una nueva visión de las causas y gestión de alianzas entre empresas. Sin embargo, el desarrollo de una teoría basada en el conocimiento efectivo de la formación de alianzas ha sido inhibida por una visión simplista de las alianzas como vehículos para el aprendizaje organizacional. Comparado con los enfoques basados en el aprendizaje de alternativas a la formación de alianzas, los autores hacen una propuesta para acceder al conocimiento de la teoría de alianzas y ofrecer las ventajas de un mayor rigor teórico y coherencia con las tendencias generales de la actividad alianza y estrategia corporativa.

Chía Ling, Pervez, & Rudolf (2010) expresan cómo el capital relacional influye en la adquisición de conocimientos entre los socios de la alianza. Se propone que las empresas con mayores niveles de aprendizaje inter e intrafirma, son más capaces de lograr resultados superiores de la alianza. Los resultados indican que cuando las empresas están activas en la adquisición de conocimientos de los socios de la alianza y la difusión de esos conocimientos dentro de la organización, son capaces de aumentar la satisfacción con la relación de alianza.

Por otra parte, Flores, Miranda, Meriño & Valor (2011) caracterizaron la relación de la RSE, tipo alianza estratégica, que surge entre 4 grandes empresas de capital español con presencia en España y con filial en Chile y dos a tres OSFL.

Los hallazgos indican que las tres etapas de evolución de las alianzas de colaboración entre empresas y OSFL descritas por Austin (2000) sólo se presentan parcialmente tanto para el caso español como para el chileno. En el caso de las empresas estudiadas, las relaciones de colaboración

incluyen filantropía y principios de transacción, pero no llegan a un nivel de integración. Un elemento significativo radica en el hecho que la expresión del valor social y económico se ve teñida de elementos particulares en la conformación y mantención de las alianzas de colaboración, tal cual describió Koljatic & Silva (2002).

Hamel, (1991). Ring & Van de Ven (1992) sugieren que las formas híbridas son más eficaces que las formas puras, porque permiten combinar las capacidades de dos organizaciones que se complementan.

Según los austríacos, el problema estratégico consiste en la búsqueda del conocimiento para reducir la incertidumbre. Este proceso es colectivo y está de acuerdo con la creciente tendencia de formar las alianzas en los períodos de alta incertidumbre Beverland & Bretherton, (2001).

La minería de información toma como referente a Austin, Herrero, Reficco, (2004) en donde plantean la participación socialmente responsable de las Organizaciones de la sociedad Civil (OSC) afirmando, que el mundo empresarial está experimentando una profunda transformación y está cambiando efectivamente la forma de hacer negocios.

En otras palabras, las empresas líderes en todo el mundo y en América Latina están descubriendo el enorme potencial que reside en la incorporación de variables sociales a sus estrategias corporativas centrales, con alianzas intersectoriales emergentes como una herramienta clave para aprovechar y explotar ese potencial. Al igual que para la gestión eficaz de las alianzas

sociales, las organizaciones deben centrarse especialmente en el compromiso, la comunicación y las mediaciones.

Berger, Cunningham, Drumwright, (2006), los autores estudiaron las alianzas sociales como un tipo de iniciativa de marketing social corporativo. Afirman que las alianzas sociales son un medio importante para que los empleados se identifiquen estrechamente con sus organizaciones al mismo tiempo que obtienen un mayor sentido de ser integrales.

Además, esta integración permite a ambas organizaciones y sus miembros a alinear sus identidades comerciales con sus identidades morales y sociales. Como miembros de la organización se esforzaban por resolver los conflictos dentro de sus propias identidades, fueron ayudados por las alianzas sociales, que a su vez les llevaron a identificarse más con sus organizaciones.

A diferencia de investigaciones anteriores, los resultados sugieren que la clase de conexión referida a los resultados, sugieren que la participación en alianzas sociales podría resultar en múltiples formas de identificación: identificación intra e interorganizacional.

La literatura contribuye a la identificación de la responsabilidad social de múltiples formas. Primero, provee una introducción a las motivaciones y significados de las alianzas sociales para las personas que visionan, crean, gestionan y participan activamente en estas asociaciones únicas. En segunda instancia, sugieren que las alianzas sociales definen importantes aspectos en las organizaciones sin ánimo y con ánimo de lucro. El abordaje que se utilizó es esta investigación fue

cuantitativo. Se examinaron Once alianzas sociales que involucran a 26 organizaciones: 10 compañías, 11 organizaciones no lucrativas, y 5 empresas de consultoría que tenían importante información de alianzas sociales de uno a cuatro años. Entre las categorías que emergieron están: Participación holística de Emprendedores Sociales, alianzas sociales como fuentes de identidad organizacional, alianzas sociales como instrumento para alinear Identidad: Organizacional y Personal, Dos Rutas a Holística Identidad, Identificación y Relación, Alianzas sociales como instrumento para alinear Identidad: Organizacional y Personal, Relaciones de identificación: difusa, intensificación, el apego emocional, expansión de límites y protección de fronteras.

El aporte de este trabajo a la presente investigación está enfocado, en la inclusión del talento humano tanto administrativo como operativo, con lo cual se le da perdurabilidad a la alianza social en la fundación.

Montes & Sabater (2002) realizaron un estudio de las alianzas estratégicas, tratando de cubrir el importante vacío existente en la literatura especializada acerca de la forma en la que se han de desarrollar sus procesos de constitución o creación. Se presentó una metodología que sirviera de apoyo a las empresas, sobre todo en la etapa de negociaciones, metodología en la que proponen una serie de puntos que deben ser tratados en las reuniones entre las empresas implicadas. Estos puntos han de ser desarrollados partiendo de unos principios generales que, en su opinión, deben regir todo el proceso para que la alianza llegue a buen fin.

A Nivel del contexto Centroamericano se encontró un artículo de reflexión que no es producto de investigación de Sánchez, (2013) pero que aporta al presente estudio ya que se analizan las

legislaciones cooperativas, de fundaciones y códigos civiles de la región centroamericana y República Dominicana. Se han promovido leyes que integran las ONG s, fundaciones y cooperativas. Únicamente es posible la comparación en cuanto a las posibilidades que tienen las fundaciones en Costa Rica, en cuanto a realizar actividades lucrativas en aras a fortalecer su patrimonio.

Cabe destacar los aportes de Abarca(2010), quien hace referencia en su artículo la teoría de acceso al conocimiento de Grant y Baden-Fuller, quienes argumentan que el desarrollo de una efectiva teoría basada en el conocimiento de la formación de alianzas, se ha visto inhibida por una visión simplista de ellas como medios para el aprendizaje organizacional; sin embargo, la principal ventaja de las alianzas sobre las firmas y los mercados es el acceso; más que la adquisición de conocimiento. la teoría predice que las firmas se beneficiarán con las alianzas estratégicas pues pueden mantener los beneficios de la especialización intrafirma mientras acceden externamente a conocimientos complementarios que necesitan. Además, las alianzas podrán ampliar su longevidad y las firmas, al no estar limitadas por su capacidad de absorción, podrán comprometerse en múltiples alianzas y redes.

Mitnik & Matta, (2007) realizaron una investigación por medio de estudio de caso que resume los principales aprendizajes acerca de la construcción de redes de alianzas como herramienta para mejorar la eficacia de un proyecto de inserción laboral de jóvenes. Los aprendizajes surgen de un estudio de caso del proyecto entra 21 ejecutado por la Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC). Este proyecto piloto se ejecutó durante los años 2005 y 2006 y tuvo como fin contribuir a la creación de un modelo sustentable de capacitación e inserción laboral

para jóvenes desfavorecidos de la Ciudad de Córdoba y zona de influencia. Su propósito fue favorecer la inserción de 400 jóvenes provenientes de hogares de escasos recursos en empleos formales en los que se utilizan tecnologías informáticas. El proyecto entra 21 que se analizó tuvo dos particularidades, En primer lugar, la conformación de ADEC, una alianza del sector empresario con el Estado Municipal que integró al proyecto dentro de sus estrategias de empleo y aportó importantes recursos económicos. En segundo lugar, que para cumplir los objetivos del proyecto se optó por diseñar una intervención sustentada en la construcción de una red de alianzas estratégicas entre diversas organizaciones, que incluía entre otras, al propio sector empresario (cámaras, cadenas productivas y grupos asociativos); diversas organizaciones no gubernamentales (ONGs); el Estado Municipal y el Instituto Tecnológico Córdoba (ITC) integrado por seis universidades y por las empresas del sector del software.

A nivel del contexto Internacional se encontró un estudio de la Fundación Carolina El objetivo general de esta obra consiste en analizar a partir de la experiencia práctica y la reflexión teórica acumulada de la situación actual y el potencial que la promoción de Alianzas Público Privadas tiene como estrategia de cooperación para el desarrollo.

Además, los autores expresan que en la “cooperación en red” se espera que cada actor comparta y asuma objetivos de desarrollo con otros actores y que, al mismo tiempo, interprete cómo su propia y específica contribución se inserta en dinámicas de transformación más amplias. La «cooperación en red» llama a la corresponsabilidad de todas las partes: agencias públicas, instituciones internacionales, gobiernos locales, sociedad civil y, por supuesto, las empresas. Mataix, Sánchez, Huertas & Lumbreras, (2008).

Sajardo & Chavez, (2006) Examinan críticamente la literatura científica publicada en España y a nivel internacional versada sobre el tercer sector no lucrativo. La atención se centra en tres cuestiones: en primer lugar, la controversia sobre la denominación y la conceptualización de este sector social, en segundo lugar, las teorías justificativas de la existencia de este sector en las economías y finalmente la valoración de su magnitud de este sector.

Vanoni, (2014) Determina las características que se consideran al momento de establecer una alianza estratégica como un mecanismo de crecimiento, oportunidad y cambio para las empresas familiares. En su primera parte presenta la literatura relacionada por diferentes autores sobre lo que significa una alianza estratégica y los beneficios que podrían aportar a las empresas familiares. Se aborda aspectos teóricos de la empresa familiar, sus características organizacionales, los factores internos y limitantes que podrían influir en la decisión de sus ejecutivos para optar por este tipo de acuerdos interorganizacionales. Se analizan los criterios más relevantes para evaluar si las alianzas estratégicas generan beneficios cualitativos a las partes relacionadas. Se concluye el trabajo definiendo que la mejor forma de evaluar una alianza estratégica es por medio de haber conseguido los objetivos tanto individuales como los objetivos comunes de las organizaciones participantes.

7.2 Alianzas estratégicas

Antes de remitirnos al concepto de las alianzas estratégicas, sería prudente involucrar algunos tipos de estrategias como lo son:

7.2.1 Estrategias para crecer:

Ansoff (como se citó en Mendoza, 2011) el cual plantea una estrategia de crecimiento, tomando como dimensiones el Mercado y el Producto, dividiéndolo en Actual y Nuevo, generando cuatro tipos de estrategias, según el siguiente gráfico 1.

Figura 1. *Estrategia de Crecimiento según Ansoff*

		PRODUCTOS	
		Actual	Nuevo
MERCADOS	Actual	Penetración	Desarrollo de producto
	Nuevo	Desarrollo de mercado	Diversificación

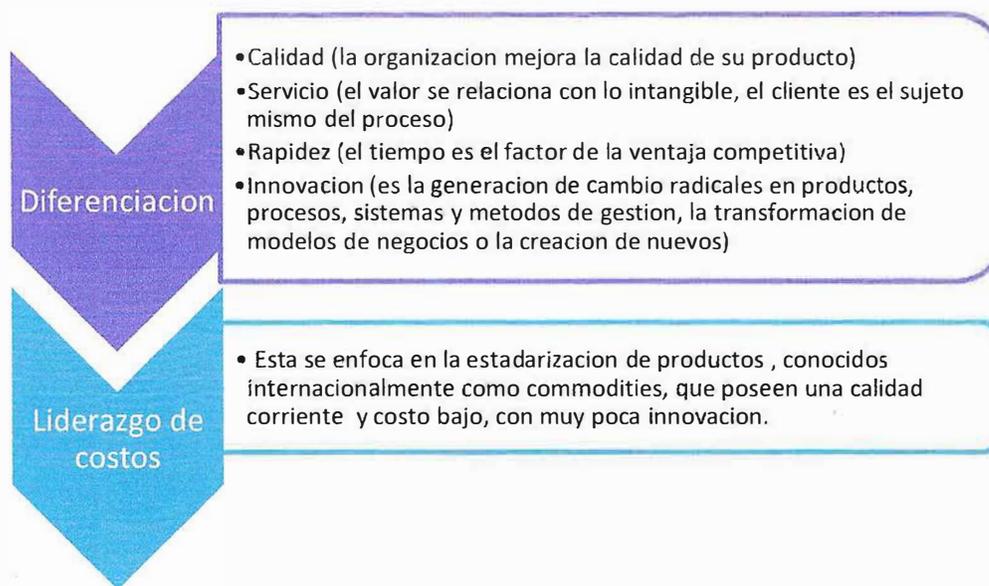
7.2.2 Estrategias respecto al valor: Esta se divide en dos estrategias la primera es la Diferenciación y la segunda es Liderazgo de Costos según Porter (citado por Mendoza, 2011), en donde la primera genera un alto valor al cliente y la segunda una disminución a los costos.

El concepto de las alianzas es muy antiguo, los pueblos se aliaban para protegerse y así de esta manera lograr mejores condiciones de vida tanto desde el punto de vista social, como económico.

Por otra parte, en el aspecto de negocios de empresas aún se está en la etapa de aprendizaje y en ocasiones no se dan por la incertidumbre en los resultados debido a que para que se logre el

éxito deseado se requiere de un sinnúmero de acuerdos debidamente discutidos y basados en el respeto y la equidad del negocio. (Ohmae, 1989).

Figura 2. Estrategia respecto al valor.



Fuente: Elaborado por Licona, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

7.2.3 Estrategia según cobertura de mercado: es "un conjunto de estrategias se puede obtener mirando los segmentos del mercado hacia los que debe orientarse la empresa y la forma como ella los alcanza." (Mendoza, 2011, p.143). Esta divide el mercado en tres niveles, el primer nivel nicho, el segundo segmentos y el tercero el global.

Figura 3. Estrategia según cobertura del mercado.



Fuente: Elaborado por Licona, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

7.2.4 Estrategia de enlace: Es definida como "... busca apoyarse en actores externos para asegurar el desarrollo estratégico de la compañía". (Mendoza, 2011, p. 157), esta observa que hoy en día las compañías por si solas son insuficientes al desarrollar proyectos y buscando ayuda en otras se puede lograr este fin, ya sea por recurso financieros, tecnológico o de conocimiento, esto lleva a la creación de alianza entre organizaciones con un fin en común. Marcus (como se citó en Mendoza, 2011) el cual dice, de allí que se observe que las empresas ganadoras son grades manejadoras de alianzas.

En la actualidad, las alianzas estratégicas se constituyen en un factor imprescindible en el ambiente de los negocios encontrándose en los escenarios corporativos cada vez con mayor frecuencia, motivadas por: disgregación vertical en la reducción de los ciclos de vida de los artículos, el crecimiento de las necesidades de inversión de capital, el deseo de aumentar la

competitividad a través del aprendizaje organizacional y la reducción de costos de investigación y desarrollo, entre otras razones. (Spekman, Lynn, & Thomas (1998).

Existiendo a la vez acuerdos de colaboración en una relación vertical como un centro de un canal de distribución, y por otra parte las alianzas estratégicas son con frecuencia horizontales y comprenden asociaciones de investigación y desarrollo entre empresas que son casi iguales.

Las alianzas se definen como una relación formal e informal de cooperación de seguridad entre dos o más estados soberanos. Esta definición asume algunos niveles de compromiso e intercambio de beneficio para ambas partes, la ruptura de la relación o defecto de acuerdo podrían presumiblemente algo de costo, incluso se compensa de otras maneras. (Dingman, 1979:245).

De acuerdo a los cambios que ha generado la globalización, Hoy por hoy las alianzas son necesarias si se quiere lograr los objetivos de cualquier negocio, muchas empresas temen establecer alianzas, ya que esto significa que competidores potenciales tendrán acceso a los mercados locales con las consecuentes desventajas, pero las alianzas también proporcionan la oportunidad de entrar de una forma rápida a mercados extranjeros teniendo que ceder en algunas decisiones, situación que asusta a los administradores. (Ohmae, 1989:143). Una alianza es definida como una iniciativa de cooperación voluntaria entre firmas que están involucradas en el intercambio, compartiendo y desarrollando mutuamente y que pueden contribuir para el capital de los socios, tecnología, activos específicos firmes. (Gulati & Sing 1998).

Acerca de las alianzas estratégicas, Jordán & Lewis (1990) Señala que la integración en el mercado global ha sido soportada por pasos agigantados en los adelantos tecnológicos, la comunicación y el transporte. Las empresas tienen que moverse rápidamente subiendo la curva del

aprendizaje. De igual forma, el poder de la interdependencia tecnológica y la interacción del mercadeo global están catalizando los cambios en las políticas nacionales para promover la cooperación.

Por otra parte, los beneficios de cooperación han sido causal de que las naciones tengan un rendimiento económico en favor de esfuerzos globales para coordinar los tipos de cambio, políticas agrícolas, adaptadas a prácticas uniformes para patentes, secretos comerciales y desarrollo de telecomunicaciones estandarizadas.

Lewis puntualiza la necesidad de cooperar con antiguos competidores, destacando que, en Japón, donde todo está orientado al grupo es casi impensable para las empresas cooperar con distintos grupos. Las industrias Yet Isuzu y Fuji Heavy rompieron éste tabú porque ellos creían tener pocas opciones ya que ambos necesitaron de la presencia de manufactura americana para establecer negocios. (Lewis, 1990:14).

La aparición de las alianzas está íntimamente relacionada con la creciente globalización de la economía que se ha venido produciendo en los últimos años. En efecto, la progresiva desaparición de las barreras en la actividad comercial internacional ha supuesto en primera instancia la aparición de una feroz competencia global que ha obligado a las empresas a revisar en profundidad sus objetivos estratégicos.

Parece claro que en un mundo de continuas innovaciones las empresas deban conseguir una flexibilidad organizativa que les permita la rápida adaptación a los cambios inducidos por la innovación constante y el nivel de certidumbre reinante en los mercados. Aguallos, (2000).

7.3 Características de las alianzas estratégicas

En las alianzas estratégicas se establece una relación de colaboración entre dos o más empresas independientes cada una con su propio programa, estrategia y cultura para generar valor en su actividad manteniendo un grado de equilibrio entre competencia y cooperación.

En síntesis, se trata de aumentar la eficiencia de las empresas competitivas y que participan entre sí haciendo posible el intercambio de beneficios de tecnología y cualificaciones a los productos que poseen.

Según Aguallos, (2000): Las alianzas deben reunir las siguientes características:

1. Las empresas que establecen las alianzas para alcanzar una serie de objetivos comunes siguen siendo independientes tras la formación de las alianzas.
2. Las empresas participantes comparten los beneficios de la alianza y controlan los resultados de las tareas asignadas.
3. Las empresas participantes establecen una contribución mutua y continua en áreas estratégicas claves.
4. Las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten riesgos con el fin de alcanzar un objetivo común a largo plazo.

7.4 Tipos de Alianzas estratégicas.

Porter Lynch, (1995) analiza los tipos de alianzas estratégicas en base a patrones y diseños.

Alianzas de mercadotecnia: Es utilizado en el sistema de distribución de una compañía para incrementar las ventas de un socio que provee productos o servicios, careciendo de un mecanismo de distribución efectivo y fuerza de ventas, tiene como propósito estratégico el incrementar las ventas sin hacer nuevas inversiones o incrementos sustanciales en costos indirectos.

Al ingresar a nuevos mercados la alianza logra lealtad de los clientes como protección contra incursiones de la competencia.

Alianzas sobre productos pueden ser de dos tipos:

Cuando se enlazan compradores con proveedores, para obtener entregas oportunas, mejor calidad y reducción de costos.

Las asociaciones de manufactura conjunta, por razón de costos de escala, tiene sentido construir una planta con capacidad, donde no sea posible que la demanda de una sola compañía pueda absorber la capacidad productiva total.

Alianzas para el desarrollo de tecnología: el desarrollo y aplicación de la tecnología nueva, tienen riesgos y es costosa. Cuando se requieren para el desarrollo de productos u otras tecnologías, las cuales requieren de un capital mayor al que una empresa disponga. Por lo cual es conveniente el Joint Venture y las sociedades con aportaciones de capital.

Alianzas de investigación y desarrollo de productos: utilizadas para reducir riesgos de desarrollar una nueva tecnología y aplicarla al desarrollo de productos o de procesos.

7.5 Clasificación de las alianzas estratégicas.

Se hace en función de dos dimensiones propiedad de los socios en la alianza y creación de una nueva empresa. De acuerdo con esta clasificación (Porter Lynch, 1995). Menciona que las alianzas se pueden agrupar en 4 grupos, (ver tabla 1):

En la que hay propiedad de los socios de por medio y se crea una nueva entidad.

En las que hay propiedad, pero no se crea una nueva entidad.

En las que no habiendo propiedad de los socios se crea una nueva entidad

En las que no hay propiedad de los socios ni se crea una nueva entidad

Figura 4. Clasificación de las alianzas estratégicas

		CREACION DE UNA NUEVA ENTIDAD	
		SI	NO
PROPIEDAD DE FORMEDIO	SI	<ul style="list-style-type: none"> - Joint venture - Consorcios y corporativas de exportación 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación minoritaria - Intercambio de acciones
	NO	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones - Internacionales cruzada 	<ul style="list-style-type: none"> - Asociaciones I + D - Licencias - Licencias cruzadas - Franquicias - Distribución cruzada - Acuerdos mixtos - Contratos de manufactura - Contratos de administración - Cluster

Fuente: según (Porter Lynch, 1995).

7.6 Motivos y razones para formar alianzas estratégicas

Diversas son las razones que llevan a una empresa a la necesidad de forjar lazos de cooperación; dichos motivos emerger tanto por estímulos internos como externos de la entidad. Por lo tanto. El reto de la empresa es saber en qué momento les es conveniente negociar a fin de obtener resultados benéficos.

Fernández & Sánchez (1993), menciona que los motivos que impulsaron a formar las alianzas se clasifican en tres categorías: internos, competitivos, estratégicos. A continuación, se presentan los motivos por los cuales una empresa opta por asociarse.

Motivos internos:

- Compartir costos y riesgos (reducir la incertidumbre)
- Obtener recursos donde no existía mercado.
- Obtener financiamiento para complementar la capacidad de endeudamiento de la empresa.
- Posibilidad de obtener información de nuevas tecnologías y clientes.
- Prácticas de gestión innovadoras
- Retención de empleados emprendedores

Motivos competitivos para fortalecer las posiciones estratégicas actuales:

Influir en la evolución de la estructura de la industria con el desarrollo pionero de nuevas industrias, reduciendo la inestabilidad competitiva y racionalizando la industria madura.

- Anticiparse a los competidores mediante un rápido acceso a los mejores clientes, adquisición de recursos y condiciones ventajosas y coaliciones con los mejores socios.

Respuestas defensivas a la difuminación de las fronteras de la industria y a la globalización.

Creación de competidores más eficientes, híbridos que poseen los puntos fuertes de los socios.

Las alianzas representan un respaldo confiable para las empresas cuyas capacidades no sean suficientes. Debido a que las empresas socias aportan recursos, esfuerzos y capacidades, ayudando así a alcanzar los horizontes de nuevos mercados. A su vez, la alianza estratégica, puede ser la única vía de penetración, sobre todo cuando se desconoce la cultura del mercado en el que se pretende ingresar. Por lo tanto, esta sería la mejor alternativa para la empresa que no cuenta con un elevado grado de recursos, capacidades y experiencia.

Motivos estratégicos para incrementar la posición estratégica:

- Creación y explotación de sinergias.
- Transferencia de tecnología y conocimiento
- Diversificación como punto de apoyo para penetrar a nuevos mercados, productos o conocimientos.

Son pocas las empresas que cuentan con recursos suficientes para configurar su cadena de valor absoluta y además ser competitivas. Por tal motivo, las empresas tienen como herramienta realizar alianzas buscando aprovechar asimetrías de la organización, eliminar la duplicación de esfuerzos, recursos humanos y financieros, permitiendo que cada empresa se concentre en las actividades que domina, lo que favorece una mayor eficiencia a la par que les permita una mejor distribución de recursos entre los participantes.

7.7 Ventajas de las alianzas estratégicas:

El motivo fundamental en la formación de alianzas entre empresas es desarrollar de manera conjunta un nuevo emprendimiento, en el cual ambos socios salgan ganando; de ser así evita que uno de ellos busque su compensación llevando a cabo actuaciones que pueden perjudicar al otro.

Aguillos, (2000) afirma que las ventajas que podrían obtenerse son:

Permite a la empresa el tener un reducido alcance competitivo, aprovechando las ventajas de un alcance más amplio sin necesidad de entrar por sí mismas en nuevos segmentos, áreas geográficas o sectores.

Permite la reconfiguración de las actividades de valor para lograr las ventajas necesarias de costos y diferenciación necesarias para hacer frente a retos que plantea la competencia global.

Permite reaccionar con mayor rapidez a las necesidades del mercado. A medida que cobran más importancia la competencia basada en el tiempo.

Permitir a la empresa abordar de frente cuestiones relacionadas con las diferencias entre los distintos sistemas de gestión y a los directivos a tomar la iniciativa a la hora de aprender a convivir con esos sistemas y de aprender de ellos.

Las alianzas estratégicas proporcionan ventajas, tecnología, canales de distribución, economía de escala, experiencia, acceso a mercados, reducción de costos, beneficios para posteriores inversiones, control de productos o servicios, agregar valor a productos o servicios entre otros.

Las alianzas son la nueva forma de competir en el mercado y constituyen un instrumento para redefinir el escenario competitivo. Las modificaciones constantes de las reglas del juego del mercado obligan a reconsiderar el negocio esforzándose en desintegrar las actividades de valor del mismo, reconfigurando actividades y realizando un esfuerzo conjunto con otras empresas para conseguir ventajas de alcance estratégico.

7.8 Riesgos de las alianzas estratégicas:

El Talón Aquiles de las alianzas es la dependencia experiencia y capacidades esenciales de otra empresa. Para ser líderes del mercado, una compañía tiene que desarrollar en última estancia sus

propias capacidades en áreas donde el control estratégico interno sea básico para proteger su competitividad y construir una ventaja competitiva.

Para Thompson (2008), los riesgos que plantea el desarrollar una alianza son:

- ✓ Incumplimiento de compromisos por parte de los socios.
- ✓ Fugas de conocimiento, ya que se pueden disparar las ventajas estratégicas de una empresa mediante el aprendizaje de sus tecnologías por terceras partes.
- ✓ Presencia de desconfianza y cautela para llevar adelante el proyecto común entre socios. En este sentido pueden aparecer riesgos derivados de la falta de delegación de poder a los responsables de la cooperación para que tomen las decisiones oportunas.
- ✓ Incremento de los costos y de la complejidad organizativa, debida a la necesaria coordinación continua entre los socios.
- ✓ Reducción de autonomía estratégica de las empresas asociadas como consecuencia directa e inmediata de la interrelación en esferas propias de la empresa por parte de las otras.
- ✓ Necesidad de armonizar y coordinar las decisiones y acciones de dos o más organizaciones independientes, y a menudo con estructuras, sistemas y culturas distintas.
- ✓ Peligros ligados a la falta de control del acuerdo de alguno de los participantes, llevándolo a una posición de debilidad

Algunas alianzas solo presentan un potencial limitado, porque el socio resguarda sus habilidades y experiencias más valiosas; en estos casos la mejor solución es adquirir o fusionarse con una empresa que posea el conocimiento y recursos adecuados.

7.9 Modelo de creación y desarrollo de una alianza estratégica

El génesis de una alianza es la misión, las metas y la estrategia de la empresa, lo cual forma la base de la alianza. La creación de una alianza estratégica debe ser un proceso sistemático tal que este claro el entorno de actuación y además sea posible la realización de los ajustes necesarios para conseguir la estructura adecuada. Este proceso debe seguir las siguientes fases:

7.9.1 Decisión estratégica

Debido al impacto de los cambios a los que obliga una alianza estratégica, es necesario que la organización realice un análisis previo. La visión clara y estratégica de las capacidades actuales de la compañía.

En esta fase es conveniente entrar en procesos analíticos que permitan identificar las diferentes acciones estratégicas (adquisición, fusión, cooperación, entre otras) y después evaluar los diferentes escenarios.

Un factor fundamental en el momento de decidir es el poder de negociación de la empresa, el cual depende de los siguientes elementos:

La habilidad negociadora del empresario.

La existencia de un respaldo que permita forzar las negociaciones a favor (potencial financiero, marca de prestigio, dominio de un segmento de mercado, acceso a información entre otras)

7.9.2 Configuración de la alianza

En esta fase es fundamental la realización del análisis de las diferentes oportunidades de negocio, es importante definir el nivel de cooperación que la empresa va a ofrecer y va a exigir.

Es necesaria la elaboración de un plan de viabilidad económica el cual debe contener:

Análisis de la situación financiera de la empresa en el que se identifiquen los recursos que puedan liberarse u obtener para la puesta en funcionamiento del acuerdo de cooperación.

Análisis de decisión de invertir, en función del beneficio esperado y la posibilidad de alcanzar sin incurrir en grandes riesgos, ni costos.

Estructura financiera de cooperación, indicando los recursos que se dedicaran y los que aportaran.

Distribución de los beneficios que se obtengan mediante el acuerdo de cooperación.

7.9.3 Selección de socios

La elección de organizaciones con las que asociarse para formar alianzas, es el paso más delicado y crítico de las tareas básicas a realizar, cuando se decide constituir una alianza. Los criterios para tomar la decisión deben basarse en:

- Capacidades de complementar y proporcionar valor adicional a los socios.
- Compatibilidad

- Compromiso
- Congruencia de objetivos
- Administración y funcionamiento, por medio de la participación activa de los socios.
- Solvencia
- Características estructurales

Podría definirse al socio ideal como una empresa con funciones básicas complementarias como: proximidad con los socios, solvencia, honestidad, y transparencia.

7.9.4 Gestión de la alianza

La gestión de alianzas estratégicas debe estar basada en la confianza y adaptación al nuevo entorno, utilizando un documento contractual que aclare cualquier tipo de discrepancia: estimulando la adquisición, comunicación, y la creación del conocimiento dentro de las organizaciones asociadas.

La preparación y puesta en marcha de los acuerdos de las alianzas de cooperación se inicia luego de identificar posibles empresas y teniendo claro el objetivo a alcanzar mediante el acuerdo de cooperación.

Los puntos claves del proceso son:

- Definir claramente los objetivos.
- Contribuir con recursos y capacidades adecuadas
- Establecer estructuras con línea de responsabilidad
- Transferencia de personas claves a la alianza

- Ambiente de confianza a través de la aplicación de un proceso efectivo de comunicación y de intensificar las posibilidades de promoción de los miembros integrantes.
- Vigilar el proceso de las alianzas, mediante informes regulares. revisión de acuerdos y duración de las alianzas.
- Reconocer límites de la alianza.

Las alianzas estratégicas evidencian el mejor modo de lograr competitividad en un mundo altamente globalizado, con confianza mutua y transparencia en las negociaciones.

Según (Steckel & Boyson 2004:4), resaltan que una alianza estratégica no es sólo que dos o más organizaciones compartan información e ideas de lo que están haciendo acerca de un asunto en particular. Se trata de trabajar juntos para averiguar lo que es útil, aprender el uno del otro, emprender actividades conjuntamente y aunar los limitados recursos humanos y económicos de modo que puedan llegar más lejos y producir mayor impacto.

7.9.5 Ventajas de las alianzas estratégicas en las organizaciones

De acuerdo a Urdaneta (2003), las ventajas que pueden considerarse en las alianzas estratégicas en las organizaciones son las siguientes:

- La alianza estratégica o Joint Venture es utilizado por países en búsquedas de inversión extranjera, como instrumento que facilita la incorporación de estos capitales y la asociación de empresas locales con grandes empresas transnacionales.

- Aumento del proceso productivo y la consecuente generación de empleo.
- Genera un aumento en las exportaciones, con efectos positivos sobre la balanza de pagos, así como facilita la suscripción a nuevas tecnologías, conocimientos, patentes y marcas con la consecuente mejora en las formas y procesos de producción.

Por otra parte, Vázquez (2005), considera como ventajas las alianzas estratégicas, puesto que las empresas pueden obtener economías de escalas tanto en la producción como en la investigación, a su vez se puede diferenciar la producción, así como también se reducen los costos de producción y de tecnología. Aunado a ello, cuando las empresas establecen alianzas trae como resultado la mejora de la rentabilidad, además que puede ampliar las cuotas del mercado.

7.10 Principios Básicos para el diseño de las Alianzas Estratégicas

7.10.1 Fuerzas impulsoras determinantes

Para Fuentes & Alcázar (2001), toda empresa tiene su particular entorno estratégico y operacional, en el que existen fuerzas críticas o determinantes.

Principios Básicos para el diseño de las Alianzas Estratégicas que instan a la compañía a reaccionar o a actuar; ninguna compañía puede ser fuerte en todas sus dimensiones, por lo que una buena alianza se logra cuando las fuerzas impulsoras de ambas empresas, estratégicas y operacionales, se complementan.

Esto permite, entender cuáles son las fuerzas impulsoras que presionan a los socios para permanecer unidos es de suma importancia para lograr una relación de largo plazo. Para determinar si tiene sentido constituir una alianza, deberán evaluarse las fuerzas impulsoras de ambas compañías, y preguntarse si son suficientes para mantener unida su estructura, ¿qué duración se espera de estas fuerzas?, ¿está consciente cada una de las firmas de las fuerzas impulsoras de su aliado?, y ¿son realmente estratégicas o más bien son fuerzas de carácter táctico y operacional?

7.10.2 Sinergia estratégica

Según Porter (2005), este tipo de sinergia se produce cuando se logra una ventaja para la compañía mediante el alineamiento estratégico de dos o más de sus negocios. De allí, una segmentación efectiva de mercados, por ejemplo, podría reducir la competencia entre unidades, así como coordinar respuestas a competidores comunes puede ser una forma poderosa y efectiva de contrarrestar amenazas competitivas.

7.10.3 La Química

Según, Fuentes & Avendaño (2006) la química hace resaltar el aspecto humano de la empresa constituida como una alianza, además de que define y describe la calidad de las relaciones entre personas que forman la alianza. Constituye un elemento esencial, aunque es intangible, constituye el “pegamento” que sostiene a los dos socios unidos, además de ser el “engranaje” que permite que las diferentes culturas puedan funcionar unidas.

La química constituye el contrato moral, y resulta ser más importante que el legal.

7.10.4. Beneficio mutuo.

Negociar para Porter (2005), es una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación en dos sentidos designada para llegar a un acuerdo que usted y la otra parte tienen intereses en común, aunque también existan diferencias.

Una negociación exitosa es aquella que cubre los siguientes puntos: Satisface nuestros intereses bien, los de la contraparte aceptablemente y los de otros involucrados tolerablemente. Los compromisos están bien planeados, son realistas y operativos. Es legítima para todos y ninguno es sorprendido. Es una de las mejores opciones y no una solución de compromiso. El proceso es eficiente con una buena comunicación. En función a lo anterior, se puede inferir que toda negociación exitosa requiere de habilidad para comunicar intereses y metas conjuntas, confianza mutua o mecanismos de verificación y obligatoriedad en el cumplimiento.

7.10.5 Integración operacional.

Según Porter (2005), el estilo de operaciones y de los métodos de administración deberá ser compatible. Las compañías que hayan precisado metas, recompensas, métodos de operación y culturas corporativas, tienden a ser mejores socios. Las diferencias en métodos y estilos nacionales de afrontar problemas podrán complicarse si los administradores son seleccionados sin una comprensión multicultural, a efectos de resolver las diferencias de este tipo, en la operación.

7.10.6 Oportunidad de crecimiento.

Para Fuentes & Avendaño (2006), la alianza, por su propia naturaleza, deberá crear una oportunidad para colocar a la compañía participante dentro de una situación de liderazgo o crecimiento para vender un nuevo producto o servicio, o para obtener acceso a tecnología o materias primas. Cuando menos uno de los socios deberá contar con el know how y reputación para sacar ventaja de tal oportunidad.

Por lo regular, esto proporcionará una buena relación riesgo/beneficio. Al tener un socio, las probabilidades de éxito serán mucho mayores, lo que justifica la complejidad adicional que requiere para realizarse.

Por otra parte Concretamente, el entorno ejerce una doble influencia sobre el proceso de las alianzas, directo e indirecto. La primera se refiere a las condiciones medioambientales que afectan a cada uno de los socios (nacionalidad, cultura o idioma), su estrategia, objetivos estratégicos, etapa del sector o ciclo de vida del producto que se comercializa. Además, el proceso se verá condicionado a través de los directivos o responsables de la alianza quienes, en sus decisiones, estarán influidos tanto por las expectativas de rendimiento económico, como por las dinámicas organizativas demandadas interna y externamente Tallman & Shenkar, (1994).

Por lo tanto, las alianzas estratégicas son una oportunidad pasada, presente y futura que solo generará beneficios en la medida que las partes estén dispuestas a ceder y compartir información,

a confiar y a involucrar sus recursos y capacidades para que generen ventajas competitivas. Vanoni (2014).

8. Marco Conceptual

En el presente estudio tendrán en cuenta los siguientes conceptos: Estrategia, Estrategia de Enlace, Alianza, Alianza Estratégica y Alianza Social.

8.1 Estrategia.

El concepto de estrategia se originó en el campo militar. Es probable que el primer texto sobre el tema sea *El arte de la guerra*, de Sun Tsu, (1963) escrito aproximadamente en 500 AC. La palabra estrategia viene de *strategos*, que en griego significa general. En ese terreno se le define como “*la ciencia y el arte mando militar aplicado a la planeación y conducción de operaciones de combate de gran escala*”. Frances, (2006).

Por otra parte, el término estrategia presenta diferentes matices como se menciona a continuación:

La estrategia es la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos” Chandler, (1962)

Según Mintzberg, (1978) Es un plan, un curso de acción conscientemente determinado, una pauta de acción para lograr vencer al enemigo sometida a unos objetivos comunes y concretos de las personas que conforman la organización. La estrategia implica una ubicación de la empresa en la economía, en el entorno donde se integra.

Porter, (1980) afirma que: “La estrategia competitiva implica la definición de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales fines”.

De igual forma, la estrategia de la empresa es un concepto multidimensional que abarca todas las actividades vitales de la empresa, proporciona un sentido de unidad y de búsqueda de los mismos objetivos para todas las partes componentes de la empresa. Hax & Majluf (1991)

Grant (2000) considera que la estrategia es un determinante del éxito en la organización, que implica una definición de objetivos claros, consistentes y en el largo plazo; una profunda comprensión de su entorno competitivo; una explotación adecuada de sus recursos y una implantación efectiva.

En adición en lo anterior Mendoza, (2011) conceptua que las estrategias son un conjunto de decisiones de carácter integral que busca obtener la visión y los objetivos estratégicos respondiendo a las oportunidades y amenazas del entorno con base en las fortalezas y debilidades de la compañía en el marco de la misión.

8.2 Alianza.

“... consiste en seleccionar actores como competidores, universidades o centros de desarrollo tecnológico para llevar actividades focalizadas conjuntas” (Mendoza, 2011, p. 157), esto nace en las organizaciones por la necesidad de lograr un fin en común que por sí solas no se puede lograr,

esto ya sea por carencia de recursos financieros, tecnológicos, infraestructura y/o conocimiento, esto da lugar al fortalecimiento de los aliados.

La decisión de formar una alianza se muestra como un complejo proceso gerencial y organizativo guiado por una variedad de cuestiones, tanto económicas como no económicas, y por una valoración casi racional de los costes y beneficios económicos que son introducidos en los procesos de percepción e interpretación de los comportamientos de los directivos. (Tallman & Shenkar, 1994).

Karkainen (citado por Mendoza, 2011), el cual considera la alianza como medio al desarrollo de productos, tecnología, producción, mercadeo y promoción de estándares.

Reuer & Ariño (como se citó en Mendoza, 2011) clasifican las alianzas en patrimoniales donde hay participación de la sociedad y no patrimoniales donde la relación es más abierta.

8.2.1 Alianza Estratégica.

Existen diversas definiciones del concepto alianza estratégica:

Una alianza estratégica puede ser definida como una relación bilateral caracterizada por un compromiso entre dos o más empresas para alcanzar una meta común. Jorde & Teece (1989).

Los acuerdos implican, por un lado, el mantenimiento de la personalidad jurídica independiente de las empresas, quedando por tanto excluidas las fusiones, y por otro, el establecimiento de fórmulas de colaboración en proyectos nacionales o trasnacionales de investigación, producción y comercialización. Campi (1989).

Las alianzas estratégicas o los acuerdos de cooperación son relaciones explícitas y deliberadas entre dos o más organizaciones independientes que les permite compartir, durante un periodo de tiempo determinado y de forma equitativa, recursos, capacidades y/o competencias, actuando en común y coordinando las acciones objeto del acuerdo en cualquier ámbito de su actuación, sin que exista entre ellas una relación de subordinación para perseguir unos objetivos que individualmente no hubiesen logrado. Martínez, (2001).

Park, Chen, Gallagher (2002) lo definen como una forma de acuerdo organizacional para relaciones cooperativas en curso entre empresas; y agregan que, como un tipo de elección estratégica corporativa, las alianzas estratégicas pueden ser vistas como una respuesta adaptativa de la firma frente a cambios del entorno.

Alianza o asociación temporal o permanente que, de manera voluntaria y concertada, se establece entre dos o más empresas en alguna o varias áreas de actividad, generalmente formalizada y respaldada contractualmente, cuya búsqueda de complementariedad y metas comunes persigue como fin último la obtención de ventajas competitivas. Peñaloza, (2012).

8.2.2 Alianza social.

Las alianzas sociales pueden ser entendida como una unión de esfuerzos de empresas privadas, el Estado, organizaciones sociales y/o líderes sociales, para promover acciones eficientes que viabilicen una mejora en la vida de la sociedad (en particular, la de los sectores más desfavorecidos), mediante una relación de intercambio, de la cual todas las partes obtengan valor. (Guerrero, Reficco, & Austin, (2004).

9. Diseño Metodológico

9.1 Tipo de Estudio y abordaje

El presente estudio se realizó bajo el enfoque cualitativo de tipo propositivo, ya que se pretendió formular una estrategia de mejoramiento para las alianzas sociales denominada LA GRAN ESTRATEGIA DE IMPACTO SOCIAL entre fundaciones en el distrito de Barranquilla a partir de la realidad y el comportamiento de los actores involucrados en la organización del tercer sector, tomando como referencia el marco teórico construido sobre alianzas estratégicas lo cual dará fuertes bases para vislumbrar el fenómeno de las alianzas sociales.

Se apoyó de la técnica de análisis de contenido como una técnica que procura comprender los datos, no como un conjunto de acontecimientos físicos, sino como fenómenos simbólicos (Krippendorff, 1997:7).

9.1.1 Investigación cualitativa en las ciencias sociales y administrativas.

La investigación cualitativa ha cobrado popularidad a raíz de los cambios paradigmáticos que se experimentan en el quehacer de las disciplinas sociales, sin embargo, no es del todo nueva. Según González (2000) existen antecedentes de este tipo de investigación desde finales del siglo XIX en el campo sociológico.

Por otra parte Perdone, (2000) afirma que los defensores de la investigación cualitativa sostienen que las aproximaciones cualitativas permiten una visión del mundo más amplia que los enfoques cuantitativos ya que los datos no cuantificables pueden ofrecer una visión holística al

basarse en experiencias y actitudes de los miembros del grupo social estudiado, permitiendo que se deriven conocimientos y explicaciones causales.

Martínez (1999) y Ferrarotti (1993) expresan que los métodos de corte cualitativo buscan la comprensión holística de una totalidad social dada. Es decir, la investigación cualitativa pretende alcanzar la comprensión de las relaciones complejas entre todo lo que existe en torno a la realidad estudiada Stake, (1999). De esta forma, los métodos cualitativos constituyen para muchos investigadores de las disciplinas sociales una línea natural del desarrollo de la investigación en sus áreas y recurren a ellos tratando de entender la naturaleza profunda de las realidades socio-culturales y sus estructuras dinámicas, esperando que puedan dar razón de los comportamientos y manifestaciones de los grupos humanos.

Según Morgan (1980), Cualquier paradigma meta-teórico o visión del mundo puede incluir diferentes escuelas de pensamiento, las cuales a menudo son diferentes maneras de enfocar y estudiar una realidad o visión del mundo compartida. Aquí se argumentará que las escuelas de pensamiento en las ciencias sociales, aquellas comunidades de teóricos que se suscriben a perspectivas relativamente coherentes, se basan en la aceptación y el uso de diferentes tipos de metáforas como una fundamentación para la investigación.

Expresa además que el paradigma interpretativo, de otro lado, se basa en la visión de que el mundo social tiene un estatuto ontológico muy precario y que aquello que parece ser la realidad social no existe en ningún sentido concreto, sino que es el producto de la experiencia subjetiva e intersubjetiva de los individuos. La sociedad se comprende desde la posición del participante en

la acción antes que la posición del observador. El teórico social interpretativo intenta comprender el proceso a través de las cual realidades múltiples que se comparten surgen, se sostienen y cambian.

9.1.2 Participantes.

Los participantes del estudio fueron los miembros de los cuerpos administrativos de primera y segunda línea de las diferentes fundaciones tales como gerentes o directores que con el previo aval de cada fundación, participaron de manera voluntaria y se procedió a la recolección y análisis de la información obtenida con el fin de analizar la forma como se desarrollan las alianzas sociales entre fundaciones en el distrito de Barranquilla, al igual que su proceso de aproximación, concertación, negociación, conformación, ejecución, seguimiento, eficiencia, efectividad y perdurabilidad de los proyectos involucrados en las alianzas entre fundaciones.

9.1.2.1. Caracterización de las participantes

Se entrevistaron ocho (8) participantes, seis (6) directores de fundación y dos (2) colaboradores de proyecto.

Figura 5. *Caracterización de los Participantes*

Participante	Edad aprox.	Cargo	Tiempo de experiencia	Tiempo de desempeño en la fundación	Nivel de estudio
1	55	Coordinadora	26 años	15 años	Profesional
2	39	Asesor de	15 años	15 años	Profesional
3	60	Director de	40 años	31 años	Profesional
4	30	Director de	2 años	2 años	Profesional
5	26	Director de	13 años	2 meses	Profesional
6	50	Director de	10 años	10 años	Profesional
7	58	Director de	30 años	27 años	Profesional

8	48	Director de	15 años	15 años	Profesional
---	----	-------------	---------	---------	-------------

Fuente: *Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.*

9.1.2.2 Inmersión al campo.

Tal como lo expresa Soto & Villalobos, (2010), la inserción en el campo no sólo sirve para recolectar información y determinar la calidad de los datos en que se basan los hallazgos, análisis y conclusiones, sino también como un elemento integrador del proceso de investigación que permita realizar una lectura de la realidad más específica. Dicho de otra forma, la inserción al campo permite el acceso a los datos y así lograr comprender el fenómeno que se pretende estudiar.

Por otra parte, esta se realiza con el fin de planear deliberadamente un ingreso adecuado que permita al investigador optimizar tiempo y recursos, conocer y comprender el entorno que envuelve la realidad de los sujetos de investigación, y recolectar de manera apropiada los datos. Además, implica la observación y el estudio de un grupo de directivos de diferentes fundaciones en la ciudad de Barranquilla, teniendo en cuenta las diferentes alianzas que sus fundaciones han experimentado a lo largo de su existencia, y buscando una interpretación lógica de las experiencias positivas o quizás negativas que han tenido a lo largo del proceso de estas alianzas. Lo cual se convirtió en referente importante para los investigadores al momento de formular una estrategia de mejoramiento para las alianzas sociales entre fundaciones en el distrito de Barranquilla.

9.1.2.3. Procesamiento para la recolección de Información.

Para la recolección de la información se utilizó la Entrevista semiestructurada la cual es definida por (Peláez et al., 2008) como la información relevante que se quiere conseguir. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encausar y estirar los temas. (Actitud de escucha). Para la recolección de la información se utilizó la entrevista semiestructurada, dejando que los participantes (cuerpos administrativos de primera y segunda línea de las diferentes fundaciones) expresaran todo aquello relacionado con respecto a las alianzas que manejaban la fundación: las acciones que realizan en el día a día desde su experiencia, sus limitantes, sus alcances. Se tuvo en cuenta la delimitación del número de entrevistas a ser trabajadas. La información que se obtuvo de cada participante se consideró saturada cuando estos brindaron respuestas repetitivas.

Para crear habilidad y experticia en la técnica de análisis de contenido con la entrevista semiestructurada en esta investigación se realizaron dos entrevistas iniciales a fin de obtener información pertinente en el tema sin pretender inducir respuestas en los participantes del estudio, y de esta forma se analizaron sus alianzas y todo lo concerniente a su aproximación, concertación, negociación, conformación, ejecución, seguimiento, eficacia, efectividad, perdurabilidad apoyados del marco teórico sobre alianzas estratégicas se formuló una estrategia de mejoramiento para este tipo de alianzas. Una vez grabada cada entrevista se procedió a la transcripción y limpieza de cada una de ellas teniendo en cuenta la lectura del corpus textual Silverman (1995) es decir, registrar con la ayuda de símbolos expresiones significativas que le dan precisión a lo que cada

uno de ellos compartió de su experiencia frente a las alianzas que maneja cada fundación. Para la captación de los participantes se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- 1- Se entregaron las cartas de la Universidad Simón Bolívar solicitando el permiso para desarrollar el estudio en cada fundación previamente avalada por el director de la maestría en Administración de Empresas e Innovación, garantizando la confidencialidad de la información, dando cumplimiento a los principios éticos de respeto, reciprocidad y veracidad de la información
- 2- Previa respuesta favorable de la fundación se procedió a realizar la entrevista al cuerpo directivo de primera y segunda línea y se solicitó por escrito la autorización a través del consentimiento informado, para realizar grabaciones y entrevistas en diferentes oportunidades, con transcripción textual guardando el principio de confiabilidad y beneficencia no maleficencia en relación a la información obtenida de cada participante.
- 3- Se mantuvo la información obtenida bajo confidencialidad y el respeto a la persona, principio de autonomía y se le dejó claro la decisión de retirarse del estudio cuando se deseará.
- 4- Se tuvo en cuenta que el sitio en donde se realizaron las entrevistas, para ello se cuidó de estar libre de ruido y además se acordó con cada miembro del cuerpo administrativo de primera y segunda línea de la fundación objeto de estudio un horario que no interfiera con sus labores diarias de trabajo con el fin de evitar interrupciones al momento de aplicar la entrevista.

9.1.3 Criterios de inclusión y exclusión.

9.1.3.1 Criterios de inclusión.

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) objeto de estudio fueron las fundaciones u organizaciones sin fines de lucro (OSFL) en la ciudad de Barranquilla que han hecho alianzas, con el fin de lograr sus objetivos, crear valor, y ventaja competitiva. Teniendo como referente la experiencia del cuerpo directivo y los registros que ellos tuvieron como evidencia objetiva en el tema de las alianzas entre fundaciones. Por otra parte, actualmente según la base de datos de la CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA-Anuarios (2015), existen en el Distrito de Barranquilla existen 3,773 fundaciones, de las cuales se invitaron a participar en él estudio las más representativas según el criterio del investigador, por lo tanto, se invitaron a participar 10 fundaciones sociales y solo aceptaron participar 6 fundaciones.

9.1.3.2 Criterios de Exclusión.

No fueron objeto de este estudio Las alianzas estratégicas entre organizaciones tales como: (Joint Venture, Fusiones, franquicias), por ser organizaciones de carácter lucrativo y este trabajo tiene como objeto las organizaciones sociales.

9.1.4 Procedimiento para el análisis de datos.

En esta investigación se utilizó la metodología de análisis de contenido con el fin de formular una estrategia de mejoramiento en las alianzas entre fundaciones en el distrito de Barranquilla denominada LA GRAN ESTRATEGIA DE IMPACTO SOCIAL. A partir de la información obtenida se formularon inferencias, para de esta manera hacer un aporte a la ruta conceptual del

concepto de Alianza Social para futuras investigaciones y formular una estrategia de mejoramiento denominada LA GRAN ESTRATEGIA DE IMPACTO SOCIAL para las alianzas entre fundaciones en el distrito de Barranquilla.

En 1970, Bardin estableció que el análisis de contenido es la expresión más comúnmente usada para representar el tratamiento de una investigación cualitativa, el factor común de estas múltiples técnicas, desde el cálculo de frecuencia que tengan los datos, hasta la extracción de estructuras traducibles en modelos, es una hermenéutica basada en la deducción y en la inferencia.

El Análisis de contenido tiene una historia larga en las ciencias sociales a través de la cual se ha debatido entre las tendencias cuantitativas y cualitativas. Sus mayores representantes: Bardin, Berelson, Klippendorff, Navarro, hacen parte del gran arsenal de análisis textual y mantiene claras diferencias para ser identificado.

Según Krippendorff (1980) El análisis de contenido procura comprender los datos, no solo como un conjunto de acontecimientos físicos, sino como fenómenos simbólicos, y abordar su análisis directo., además que es un método científico capaz de ofrecer inferencias a partir de datos esencialmente verbales, simbólicos o comunicativos.

Tal como lo dice Morris, (1938) citado por Martínez (1997), Desde el significado semántico y lingüístico de los símbolos, se distinguen tres niveles que son: el sintáctico, el semántico y el pragmático. El sintáctico estaría constituido por la forma o superficie del texto (lo material del mismo), mientras que aquellas realidades de índole semántica y pragmática constituirían el

“contenido” del texto. De esta forma, el Análisis de Contenido tendría por finalidad establecer las conexiones existentes entre el nivel sintáctico de ese texto y sus referencias semánticas y pragmáticas; dicho en forma más simple, el investigador se pregunta qué significación tiene o qué significa ese texto. Actualmente, los tres niveles (sintáctico, semántico y pragmático) forman la semiótica, que es considerada como la disciplina metodológica que tiene por fin la interpretación de los textos-discursos.

Por otra parte, la importancia del análisis de contenido radica en la constitución de las conexiones que existen entre el nivel semántico y el semántico y de los niveles semántico y pragmático. Esto indica que las relaciones que tenga el texto de manera gramática y sintácticamente con los significados o sentidos que se le atribuyen desde la semántica se logran comparar con los intereses que persigue el investigador desde lo pragmático. Es decir, pretende identificar los usos, las prácticas y el propósito con el cual son usadas las palabras para definir algo. En adición a lo anterior, Klippendorff (1997:28), afirma que: El análisis de contenido es una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que pueden aplicarse a su contexto.

La expresión “Alianza Social” se comporta como una locución la cual está conformada por dos palabras: alianza y social que es una unidad léxica las cuales funcionan como una sola y que tienen connotación sustantiva cuyo significado resume una unión de esfuerzos de empresas privadas, el Estado, organizaciones sociales y/o líderes sociales, para promover acciones eficientes que viabilicen una mejora en la vida de la sociedad (en particular, la de los sectores más

desfavorecidos), mediante una relación de intercambio, de la cual todas las partes obtengan valor. (Guerrero, Reficco, & Austin, (2004).

En la presente investigación se hizo inferencia a partir de los textos narrados por los participantes teniendo en cuenta que los datos empíricos se relacionaron de una manera con su contexto (el medio empírico). “El medio empírico se denominó contexto de los datos, y por ello, es esa persona quien distinguió si sus experiencias son vicarias o directas, si algo es simbólico o no simbólico, o si el dato que se dispone es un mensaje sobre alguna otra cosa o es un hecho que despliega su propia existencia y estructura”.

Lo anterior permitió establecer que en la presente investigación se recolectaron los datos formulando inferencias específicas entre los datos simbólicos y no simbólicos, y se analizaron las características específicas de cada texto que emitan los participantes del estudio.

Intuitivamente, el análisis de contenido podría caracterizarse como un método de investigación del significado de símbolos de los mensajes. En la presente investigación se describieron las alianzas sociales entre fundaciones en el distrito de Barranquilla y a partir de las inferencias se formuló una estrategia de mejoramiento.

En este estudio el objeto del análisis de contenido se define como “las alianzas sociales entre fundaciones en el distrito de Barranquilla que se indagó realizando las entrevistas a los miembros de los cuerpos administrativos de primera y segunda línea de las diferentes fundaciones tales como gerentes o directores de las diferentes fundaciones.

La revisión de literatura sobre alianza estratégica, alianza social, y los conceptos desarrollados se constituyeron el punto de partida para analizar el contenido de cada una de las unidades físicas (entrevistas) en la construcción del estudio.

9.1.5 Procesamiento para el análisis de contenido.

Según Krippendorff para el proceso de análisis de contenido se cuenta con varios componentes o pasos diferentes que son: formulación de datos, determinación de las unidades en donde se hace muestreo y registró, reducción de datos, inferencia y análisis. Para este estudio se ajustaron de la siguiente manera:

9.1.6 Determinación de unidades.

La determinación de las unidades comprende su definición, su separación teniendo en cuenta sus respectivos limitantes y su clasificación para el subsiguiente análisis.

9.1.6.1 Unidades de Muestreo.

Las unidades de muestreo son aquellas proporciones de la realidad observada, o de la secuencia de expresiones de la lengua fuente que se consideran independientes unas de otras. Aquí independientes es sinónimo de no relacionadas, no logadas entre sí, no ordenadas o libres.

9.1.6.2 Unidades de registro.

Las unidades de registro se describen por separado y pueden considerarse partes de una unidad de muestreo que es posible analizar en forma aislada. Aunque las unidades de muestreo tienden a tener límites físicamente discernibles, las distinciones entre las unidades de registro constituyen el

resultado de un trabajo descriptivo Holsti, (1969) quien define una unidad de registro como el segmento específico de contenido que se caracteriza al situarlo en una categoría determinada.

Otro motivo para elegir unidades de registro que difieran de las unidades de muestreo es que estas últimas con frecuencia son demasiado amplias, ricas y complejas como para utilizarlas en la descripción. Para la construcción de las unidades de registro se necesita que se mantenga la información pertinente acerca de la organización de la unidad de muestreo.

9.1.6. 3 Unidades de contexto.

Las unidades de contexto fijan límites a la información contextual que puede incorporarse a la descripción de una unidad de registro. Demarcan aquella porción del material simbólico que debe examinarse para caracterizar la unidad de registro.

Para definir una unidad de contexto a partir de la unidad de registro el investigador reconoce y explica el hecho de que los símbolos que determinan su interpretación y que se extraen sus significados, es parten del medio inmediato en el que se presentan. Las unidades de contexto no necesitan ser independientes ni descriptibles de forma aislada, pueden superponerse y contienen numerosas unidades de registro.

9.2 Procedimiento para definir las unidades.

La mayoría de los análisis de contenido aplican uno o más de cinco procedimientos distintos para fijar e identificar estas unidades. A continuación, se describen:

9.2.1 Unidades físicas.

Las unidades físicas son aquellas unidades físicamente determinadas y si parecen obvias es porque el límite del mensaje que contienen coincide con el límite del medio por el cual se transmite.

Las formas más corrientes de representación de los datos que se obtuvieron a partir de la recolección de las entrevistas lo representan las frecuencias. Entre ellas está la frecuencia absoluta representada por el número de incidentes que aparecen en una muestra; y las frecuencias relativas por los porcentajes del tamaño muestra. Lo anterior fue evidente en el análisis sintáctico el cual mostró cuál era la palabra que más se repetía, es decir, la frecuencia con que se repetía en los textos narrados.

En la presente investigación se utilizó la entrevista como una unidad físicamente determinada que se obtendrá del diálogo entre el participante y el analista de contenido, con el fin de obtener las unidades de muestreo que resultan de una división del discurso en oraciones que contenga la información pertinente. En este caso: el significado de lo que es para los participantes las alianzas entre fundaciones, de esta manera lograr a partir de los datos obtenidos y reducidos formular una estrategia de mejoramiento para las alianzas sociales denominada LA GRAN ESTRATEGIA DE IMPACTO SOCIAL entre fundaciones en el distrito de Barranquilla. . Las acciones que los ejecutivos de primera línea de las fundaciones realizan para llevar a cabo el proceso se sus diferentes alianzas a partir de sus experiencias vividas y que fueron los que finalmente permitieron ver el concepto de alianza social que manejan las diferentes fundaciones en el distrito de Barranquilla.

9.2.2 Unidades Sintácticas.

Las unidades sintácticas son elementos sintácticos en relación con la gramática de un determinado medio de comunicación. La palabra es la unidad más pequeña de los documentos escritos, y en los que concierne a la fiabilidad, la más segura.

Reconocer las unidades sintácticas requiere familiaridad con el medio. Estas unidades son más naturales que las físicas porque utilizan distinciones establecidas por la propia fuente.

Las unidades sintácticas exigen que exista familiaridad y relación con la gramática del lenguaje que permite extraer los datos cuya identificación en el corpus textual no siempre es eficiente y fiable. En la investigación inicialmente se utilizó para darle soporte (fiabilidad) a la determinación de las unidades de muestreo debido a que se contabilizaron las palabras más sensibles.

Por otra parte, el análisis sintáctico en un sentido más amplio puede decirse que es la extracción de la palabra que está representada en el texto.

9.2.3 Unidades Referenciales.

Las unidades referenciales son aquellas que pueden determinarse a partir de ciertos objetos, sucesos, personas, actos, países o ideas a los que se refiere una expresión. Estas unidades brindaron fiabilidad debido a que exigen conocer muy bien la semántica de los datos o del lenguaje fuente, los símbolos y el significado de los elementos. En el caso de ésta investigación las referencias fueron claras y los ejecutivos de primera línea de las fundaciones se limitaron a palabras breves y

frases que permitieron ser identificadas y que finalmente definieron las unidades de muestreo y de registro.

9.2.4 Unidades proporcionales.

Las unidades proporcionales son el núcleo del significado. El uso de las unidades referenciales sólo determina que el lenguaje de los datos reconozca simplemente los objetos y sus atributos. Es decir, no se aborda toda la complejidad de la lengua natural, por lo tanto, se procedió a determinar unidades mucho más complejas, lo cual exigía que tuvieran una estructura más compleja que facilitara la construcción de las unidades de muestreo.

9.2.5 Unidades temáticas.

Las unidades temáticas se identifican por su correspondencia con una definición estructural particular del contenido de los relatos, explicaciones o interpretaciones, se distinguen entre sí sobre bases conceptuales. En el caso de ésta investigación se tuvo en cuenta para la construcción analítica el concepto de alianza social que se obtuvo a partir de toda la revisión de literatura de los diferentes autores.

9.2.6 Representaciones Lingüísticas.

En todo discurso interviene el lenguaje mediante la exposición y argumentación sistemáticas, incluido el examen metódico de los hechos y principios en cuestión y las conclusiones alcanzadas. “Esto significa que el discurso se ocupa de una porción limitada de la realidad o de algunos de sus rasgos experienciales. Puede tener origen en una sola persona o en un grupo de personas que interactúan; puede definir su propio asunto o tema, permanecer abierto a la introducción de nuevos

hechos y aceptar la modificación de los que ya se creían verdaderos” (Krippendorff, 1997, p 60). Por otra parte, analizar un corpus textual como discurso implica establecer relaciones entre dos o más oraciones, siempre y cuando estas oraciones estén vinculadas al conocimiento de la realidad que dicho corpus representa.

9.3 Rigor Metodológico.

Para reducir los sesgos se tuvo en cuenta lo referenciado por Benavides y Restrepo (2000:118) afirman que: “Debido a la creciente necesidad y exigencia por parte de la comunidad científica de garantizar la validez de los diferentes estudios, se han analizado y creado guías prácticas y recomendaciones sobre cómo establecer y determinar si un estudio está bien estructurado”.

Castillo & Vásquez (2003:164) afirman que la calidad de la investigación en ciencias sociales es un aspecto fundamental que los investigadores permanentemente deben garantizar, y que los profesionales que hacen parte de las ciencias sociales necesitan evaluar antes de utilizar los resultados de los estudios

Se tuvo en cuenta recoger la información de los participantes en distintas fechas con el fin de comprobar si los datos y los resultados son constantes. En cuanto al espacio se tuvo en cuenta que las entrevistas a los participantes se realizaran en diferentes fundaciones, teniendo en cuenta que dichas entrevistas se desarrollen en un recinto cerrado, con el fin de conservar el sonido y la claridad de la información a recolectar.

Existen unos criterios que permiten evaluar el rigor de la calidad científica con el fin de validar los estudios cualitativos. Entre estos criterios están: Credibilidad, Auditabilidad y/ o Confirmabilidad, y Transferibilidad y/ o Aplicabilidad.

9.3.1 Credibilidad.

La credibilidad de la investigación se logró cuando a través de las observaciones y conversaciones prolongadas con los participantes del estudio, se recolectó información que produjo hallazgos que fueron reconocidos por los informantes como una verdadera aproximación de lo que ellos piensan y sienten.

Lo anterior permitió hacer un análisis en relación a los datos de la investigación, los cuales son verdaderos por ser la recopilación de información obtenida de su realidad objetiva, de la manera como se gestaron o se conformaron las alianzas. Es importante resaltar la paciencia y la postura que adquirió el investigador para evaluar, reflexionar y analizar la información que obtuvo de los participantes con el fin de comprender el proceso de las alianzas sociales. En el criterio de credibilidad existió la oportunidad de reafirmar y confirmar la información recibida de los informantes, los cuales participaron de una manera amena y voluntaria al compartir sus vivencias del día a día.

Las preguntas que respondieron en cuanto a la credibilidad permitieron al investigador establecer unos patrones o guía para seguir el rigor metodológico

Se realizó un proceso con disciplina sobre las transcripciones textuales de las entrevistas con el ánimo de respaldar e interpretar los hallazgos del estudio. - Además se espera que los lectores puedan ver los hallazgos como significantes para el cambio y transformación de su práctica en las alianzas sociales entre fundaciones, las cuales deben ser aplicables a su propio contexto.

9.3.2 Auditabilidad.

Leininger (1994), afirma que para muchos autores se refiere también a la confirmabilidad de los hechos. Por otra parte, Guba & Lincoln (1985), se refieren a este criterio como la habilidad de otro investigador de seguir la ruta de lo que el investigador original ha hecho.

Con el ánimo de cumplir con este criterio se estableció una estrecha comunicación con el director de tesis, con el objetivo de compartir la información y datos obtenidos en las anotaciones para que fueran analizados y se lograra coincidir con las conclusiones.

Para cumplir con los criterios se utilizó una grabadora de audio digital que permitió captar las voces grabadas de los participantes de manera fiel y rigurosa, luego fueron sometidos a análisis e interpretación detallada los textos obtenidos

9.3.3 Transferibilidad.

La transferibilidad o aplicabilidad es el tercer criterio que se debe tener en cuenta para juzgar el rigor metodológico en la Investigación cualitativa. Este criterio se refiere a la posibilidad de extender los resultados del estudio a otras poblaciones. Guba & Lincoln (1985), dicen que: “se trata de examinar qué tanto se ajustan los resultados con otro contexto”

En relación a este criterio, se describió el espacio y las características de las personas donde el fenómeno fue estudiado, por lo tanto, la transferibilidad se determinó por su función directa de la similitud entre los contextos, al igual que al determinar las posibles amenazas a la generalización como es la selección de los participantes.

De igual forma se pretendió que los hallazgos fueron conectados y congruentes con el concepto de alianzas sociales, lo cual permitió realizar un aporte a la ruta conceptual del concepto.

Por otra parte, se examinó la representatividad de los datos como un todo, además se indicó lo típico de la respuesta de los informantes.

9.4 Aspectos éticos de la investigación.

Arango (2008:19), afirma que la investigación debe cumplir una serie de principios que reflejen la preocupación del investigador para hacer lo bueno, lo correcto y lo justo.

De igual forma, además menciona los principios que tiene mucha relación con el proceso de investigación es la Veracidad, entendida como la obligación de decir la verdad, de no mentir a otros.

La investigación tuvo como fin conocer de qué manera están desarrollando las fundaciones sus alianzas, con el fin de formular una estrategia de mejoramiento que favorezca las alianzas sociales entre las fundaciones en el distrito de Barranquilla

Las cuales, además de generar nuevas oportunidades de cambios de estructura organizacional pueden favorecer y permitir la reconfiguración de las actividades de valor para lograr las ventajas necesarias de costos y la diferenciación necesaria para hacer frente a retos que plantea la competencia global.

En la presente investigación se cumplió el principio de veracidad garantizando que los datos que se obtuvieron a partir de las entrevistas, permitieron hacer un aporte a la ruta conceptual del concepto de alianza social.

Por otra parte, lo planteado en la investigación sobre el vacío contextual y las variadas definiciones sobre el término alianza social es producto de una búsqueda rigurosa a través de bases de datos y de revistas indexadas.

La fidelidad, le apunta a la obligación de cumplir a aquello a lo que uno se ha comprometido y a mantener la confidencialidad. Este principio parte del reconocimiento de que la confianza es la base para las relaciones humanas y que nadie estaría dispuesto a romper una promesa a menos que exista una buena razón para hacerlo, por ejemplo, que al romper la promesa se evite el daño a un tercero. Esto ocurre particularmente con la información confidencial.

Con el ánimo de cumplir con este principio, se solicitó por escrito previa autorización por parte de los entrevistados para realizar las entrevistas semiestructuradas, en diferentes oportunidades guardando el principio de confiabilidad y beneficencia no maleficencia y de consentimiento informado en relación a la información obtenida de cada participante.

Se mantuvo la información obtenida bajo confidencialidad y el respeto a la persona, principio de autonomía y decisión de retirarse del estudio cuando se desee.

Antes de iniciar las entrevistas a los participantes se les informó sobre las metas y beneficios esperados, los riesgos y malestares que se pudieran presentar con el fin de proteger el derecho de la dignidad humana haciendo mención al principio de beneficencia y reciprocidad. Se les dio a conocer la forma en que se pensaba recoger la información y que se tuvo en cuenta confidencialidad de la misma.

10. Marco de Análisis

Para el análisis de esta investigación se tuvo en cuenta guardar la coherencia con los objetivos propuestos los cuales fueron encaminados en analizar la forma como se desarrollan las alianzas sociales entre fundaciones en el distrito de Barranquilla y analizar su proceso de aproximación, concertación, negociación, conformación, ejecución, seguimiento, eficacia, efectividad y perdurabilidad de los proyectos involucrados en las alianzas entre fundaciones.

Para así finalmente diseñar una estrategia de mejoramiento para las alianzas sociales entre fundaciones en el distrito de Barranquilla a partir del concepto de alianzas estratégicas y la realidad observada.

10.1 Definiciones de las unidades de Análisis.

Se realizaron ocho entrevistas cuyas grabaciones y consentimientos informados obtenidos por los participantes del estudio están bajo la custodia de los investigadores. Las transcripciones fueron codificadas para garantizar la privacidad y confidencialidad de la información. Una vez transcritas las entrevistas constituidas en unidades físicas al obtenerse un dialogo entre las participantes y los investigadores. Se realizó una lectura y relectura flotante del corpus textual lo cual permitió orientar y describir las actividades que desarrollaban en cada fundación sobre el proceso de las alianzas.

10.1.1 Unidades de Sintaxis.

Las unidades de sintaxis o sintácticas se construyeron contabilizando las palabras claves que eran representativas en el tema de las alianzas sociales entre las fundaciones.

Por cada entrevista se logró construir un grupo de palabras.

El siguiente cuadro nos presenta las unidades sintácticas de las entrevistas.

Cuadro 1. Análisis Sintáctico

No Entrevista	UNIDAD / PALABRA									
	Alianza	Proyectos	Social	Trabajo	Capacidades	Comunidades	Iniciativa	Aprender	Filosofía	Confianza
1	48	14	17	16	6	10	10	7	8	6
2	64	14	7	15	9	0	3	7	0	0
3	89	48	12	6	10	7	9	2	0	7
4	65	32	20	18	0	3	0	2	0	0
5	29	16	15	12	0	2	0	1	0	2
6	42	8	20	3	0	0	0	0	4	0
7	61	15	14	23	0	0	1	2	0	1
8	78	36	9	9	0	1	0	0	5	0
Total	476	183	114	102	25	23	23	21	17	16

Fuente: Licono, W. Mendoza, B. *Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito de Barranquilla. 2015.*

En el caso de las entrevistas las palabras que se generaron más frecuentemente en el texto fueron alianza, proyecto, social, seguridad y trabajo. Las unidades de sintaxis fueron orientadoras para establecer el significado de lo que representaba para las fundaciones el proceso de las alianzas sociales. Estas palabras significantes fueron elementos de juicio para el investigador y permitieron encontrar el significado a las frases o pedazos de la narrativa para así construir las unidades de contexto.

En el cuadro se puede observar que la palabra que tiene más frecuencia de aparición (476 veces) fue alianza, debido a que fue el tema central de esta investigación, seguida de la palabra proyectos (183 veces) lo cual permite inferir que para las fundaciones el establecer los proyectos es su razón de ser y van ligadas a las palabras social y trabajo (114 y 102 veces respectivamente), y la palabra capacidades, comunidad e iniciativa (la primera 25 veces y las dos últimas 23 veces) permitieron establecer la motivación y relación que existe entre el accionar de las fundaciones para desarrollar sus actividades y en si dar origen a las alianzas sociales en beneficio de las comunidades. Por otra parte, las palabras aprender, filosofía y confianza tuvieron una frecuencia menor pero no menos importante de (21, 17 y 16 veces) lo cual representa parte del proceso de las alianzas social y pilares fundamentales de la misma.

10.1.2 Procesamiento de la Información.

10.1.2.1 Unidades de muestreo

Las unidades de muestreo se construyeron a partir de los textos narrados por las participantes las cuales fueron reagrupadas de manera ordenada. Se construyeron unos cuadros en Excel en donde se agruparon por similitud de significados a partir de los fragmentos que fueron referencia para describir como era para los participantes el proceso de aproximación, concertación, negociación, conformación, ejecución, seguimiento, eficacia, efectividad y perdurabilidad de los proyectos involucrados en las alianzas entre fundaciones.

Estos cuadros sirvieron de base para generar la construcción de las unidades de registro a partir de las unidades de muestreo, realizando un análisis mucho más descriptivo y profundo de los fragmentos extraídos de las entrevistas. Esta aproximación de datos a través de la construcción de

tablas permitió establecer de manera inicial como era el proceso de las alianzas entre fundaciones mediante la interpretación de cada texto.

Este primer ejercicio oriento por medio de la interpretación de los significados a partir de las unidades de muestreo.

10.1.2.2 Unidades de Registro.

A este nivel se empezó a hacer inferencias por núcleos de significados. Se empezó a clasificar por similitud de significado y a filtrar dentro de cada cuadro construido por medio de codificación de colores los fragmentos que tuviesen semejanza se les identifico con un color que representaría al final cada categoría.

Para el análisis desde el nivel semántico y pragmático de los datos se generaron 195 unidades 168de muestreo y 195 unidades de registro. Estas últimas resultaron de un análisis más descriptivo de las unidades de muestreo teniendo en cuenta las palabras clave destacadas en cada uno de los fragmentos que la conformaban.

Luego de esto, y haciendo un mayor nivel de inferencia, se agruparon por similitud de significado, reduciendo los datos a un nivel más complejo de significado generando así las sub-categorías las cuales permitieron formular las estrategias de mejoramiento para las alianzas sociales entre fundaciones del Distrito de Barranquilla que participaron en este estudio.

- Para la categoría APROXIMACION se generaron 39 unidades de muestreo, 39 unidades de registro y 7 sub-categorías.
- Para la categoría CONCERTACION se generaron 27 unidades de muestreo, 27 unidades de registro y 9 sub-categorías.
- Para la categoría NEGOCIACION se generaron 31 unidades de muestreo, 31 unidades de registro y 7 sub-categorías.
- Para la categoría CONFORMACION se generaron 23 unidades de muestreo, 23 unidades de registro y 5 sub-categorías.
- Para la categoría EJECUCION se generaron 29 unidades de muestreo, 29 unidades de registro y 7 sub- categorías.
- Para la categoría SEGUIMIENTO se generaron 20 unidades de muestreo, 20 unidades de registro y 5 sub- categorías.
- Para la categoría EFICACIA se generaron 10 unidades de muestreo ,10 unidades de registro y 4 sub- categorías.
- Para la categoría EFECTIVIDAD se generaron 19 unidades de muestreo, 19 unidades de registro y 6 sub- categorías.
- Para la categoría PERDURABILIDAD se generaron 7 unidades de muestreo, 7 unidades de registro y 5 sub- categorías.

A continuación, se presenta cuadro de la descripción numérica de las unidades de muestreo, las unidades de registro, su respectiva sub- categorías.

Cuadro 2. Descripción Numérica de Las Unidades de Muestreo, Registro y Sub-categoría

Nº	CATEGORIA	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUB CATEGORÍAS
1	APROXIMACION	39	39	7
2	CONCERTACION	27	27	9
3	NEGOCIACION	31	31	7
4	CONFORMACION	23	23	5
5	EJECUCION	29	29	7
6	SEGUIMIENTO	20	20	5
7	EFICACIA	10	10	4
8	EFFECTIVIDAD	19	19	6
9	PERDURABILIDAD	7	7	5
	Total	195	195	55

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 3. Elaboración de las unidades de Muestreo y Registro a partir de los textos narrados.

Nº	PARTICIPANTE	UNIDAD DE MUESTREO	INTERPRETACION	UNIDAD DE REGISTRO
1	E1 P-2 L 1/3	Bueno ... (ee).. antes de responderte esta pregunta comentarte como conseguimos nosotros las alianzas <u>..”para nosotros las alianzas son una oportunidad de aprendizaje y de trabajo colaborativo”</u>	La participante manifiesta que una alianza para ellos es una oportunidad de aprendizaje y de trabajo mutuo y colaborativo	La alianza como oportunidad de aprendizaje y trabajo colaborativo

2	E1P2L3/5	<p>La Fundación La Promigas le apuesta a una alianza es porque tiene la intención de aprender también y de crecer como organización a la vez que el propósito de la alianza ayuda a generar un cambio social en las comunidades verdad?</p>	<p>La participante menciona que en una alianza se crece y se aprende y a creer que el propósito de la alianza genera un cambio.</p>	<p>La alianza como una intención de aprender, crecer generando cambio social.</p>
3	E1P2L 7/9	<p>una alianza (ee) se gesta. Puede ser porque una organización llegue a nosotros y nosotros vemos como una. (ee) <u>sintonía en la filosofía de trabajo</u> (ee). en la naturaleza de los proyectos o en las zonas de influencia o bien porque la fundación Promigas se acerca una entidad con la cual sienta que también hay una .. <u>Compatibilidad con la filosofía ..</u></p>	<p>La participante dice que una alianza se origina cuando una organización llegue a nosotros y tengamos una filosofía en común, es decir, <u>tengan sincronía en los proyectos que realizaran, que exista compatibilidad para trabajar juntos.</u></p>	<p>La alianza se genera cuando hay compatibilidad en la filosofía</p>
4	E1P2L11/13	<p><u>“la filosofía compartida es importantísima ¡”</u> segundo que haya un <u>interés por aprender</u> (ee) nosotros no es solo que una entidad venga y simplemente y asigne recurso de</p>	<p>Para la participante, la filosofía compartida es sumamente importante, para que exista una alianza debe haber una intención de aprender.</p>	<p>La conformación de una alianza está condicionada a una filosofía compartida y al interés por aprender</p>

		contrapartida, eso tiene un sentido	
5	E1P2L 15/17	Es saber <u>la capacidad</u> eso también tiene eso una alianza ;” entonces que tenga una <u>filosofía compartida...</u> que tenga un <u>criterio de aprendizaje mutuo</u> (ee) que disponga de una <u>voluntad de todas las partes.</u>	Conocer la capacidad En la conformación de una alianza cuenta la filosofía compartida, aprendizaje mutuo y voluntad de las partes. En la conformación de una alianza, es decir, filosofía compartida, aprendizaje mutuo y voluntad de las partes. sobre todo un fin y criterio de aprender en la alianza y voluntad de las partes.

Fuente: Licona, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 4. Agrupación de las Categorías a partir de las unidades de Muestreo y Registro.

DESCRIPTOR	PARTICIPANTE	UNIDAD DE MUESTREO	INTERPRETACION	UNIDADES DE REGISTRO
Conformacion1	E2 P-1 L 28/30	<p><u>Hay un encuentro de saberes, esfuerzos articulados con conocimiento.</u></p> <p>Se tienen unos elementos en común que se complementan e identifican la temática que los une en el campo que se desenvuelven en la educación.</p>	<p>Para el participante una alianza es un encuentro de saberes, los cuales son esfuerzos articulados con conocimientos, que deben tener elementos en común, los cuales se deben complementar e identificar la temática que los une.</p>	<p>una alianza es un encuentro de saberes y esfuerzos articulados con conocimientos y elementos en común, los cuales se complementan</p>

<p>Concertación</p>	<p>E2 P-1 L 32/35</p>	<p>Se hacen unos acuerdos, voluntades, “encuentro de saberes”, luego se busca la institución oficial, ICBF etc...<u>se crean acuerdos de voluntades y compromisos y mesas de trabajo se tienen en cuenta los recursos y especies.</u></p>	<p>Para el participante es vital en una alianza generar acuerdo de voluntades, compromisos y mesas de trabajo, para determinar los recursos</p>	<p>En una alianza se generan acuerdos de voluntades, compromisos y mesas de trabajo para determinar los recursos.</p>
----------------------------	-----------------------	---	---	---

Ejecucion3	E2 P-2 L 2/5	<p><u>Se une y se une a no solo a un esfuerzo económico sino esfuerzo asociado con conocimiento y experiencia. Se gesta, pues pensando en que tenemos cosas en común, elementos en común y elementos que nos diferencian y nos complementan,</u> en ese sentido dependiendo del tema que desarrollemos</p>	<p>Para el participante en la alianza los esfuerzos deben ser asociados al conocimiento y la experiencia, esto genera los intereses comunes, las diferencia y genera el ámbito para desarrollar la alianza</p>	<p>La alianza se desarrolla mediante esfuerzos asociados al conocimiento y la experiencia</p>
Aproximacion4	E2 P-2 L 7/9	<p><u>¿Cómo lo hacemos? Identificando cual es la temática que nos une y que nos diferencia, identificando donde nos podemos complementar, identificando en que nos podemos complementar</u></p>	<p>Para el participante en la alianza se debe identificar la temática, la cual los une y donde se identifican las diferencias y los complementos a desarrollar</p>	<p>En la alianza se debe identificar la temática que nos une y de qué manera nos podemos complementar</p>

Fuente: Licona, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla, 2015

11. Desarrollo De Las Unidades De Contexto/ Categorías

Para el desarrollo de las unidades de contexto y/o categorías se resumieron los datos de tal manera que pudieran ser mejor comprendidos e interpretados para así poder relacionarlos con el punto de partida que fue el tema de las alianzas entre fundaciones del Distrito de Barranquilla y la revisión de la literatura realizada para tal fin.

Otro aspecto que ayudó a la interpretación y análisis de la información fue el de señalar con rojo todas aquellos datos y pequeñas expresiones de la lengua que al descubrirlas permitieron discernir con mayor facilidad el significado de los datos que finalmente emergieron unos códigos o pre-categorías los cuales obedecían a las categorías finales como los son aproximación, concertación, negociación, conformación, ejecución, seguimiento, eficacia, efectividad y perdurabilidad de los proyectos involucrados en las alianzas entre fundaciones. Finalmente, en cada CATEGORIA emergieron sus respectivas sub-categorías a las cuales se les identifico con un número. Al final estas sub-categorías se redujeron a una categoría final la cual se constituyó finalmente en la estrategia de mejoramiento para las alianzas sociales en las fundaciones en el Distrito de Barranquilla.

Cuadro 5. Sub- Categoría APROXIMACION 1

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA	
APROXIMACION	1	Bueno. (ee). Antes de responderte esta pregunta comentarte como conseguimos nosotros las alianzas .."para nosotros las alianzas son una oportunidad de aprendizaje y de trabajo colaborativo"	La alianza como oportunidad de aprendizaje y trabajo colaborativo	Dentro de la alianza está claramente formulado el trabajo con una perspectiva colaborativa y de aprendizaje mutuo, tanto en lo público, lo privado y lo comunitario, permitiendo crecer y aumentar el impacto, en los proyectos desarrollados; generando así un cambio social.
	2	La Fundación Promigas le apuesta a una alianza es porque tiene la" intensión de aprender también y de crecer como organización a la vez que el propósito de la alianza ayuda a generar un cambio social en las comunidades verdad?	La alianza como intensión de aprender, crecer generando cambio social	
	3	No tenemos una política;; tenemos una filosofía, unos objetivos estratégicos donde tenemos claramente formulado en donde nuestro trabajo debe darse en una perspectiva colaborativa y de participación tanto en lo público como en lo privado y lo comunitario. Yo diría que es muy importante que no te lo había contado es la configuración, instituciones que tienen un compromiso de carácter social, que quieran dejar la piel en los proyectos, que miren las comunidades como tú las miras, con el mismo respeto y con la misma valoración, eso es vital, porque si no, el tema no funciona.	Dentro de la alianza está claramente formulado el trabajo con una perspectiva colaborativa y de participación tanto en lo público, lo privado y lo comunitario	
	4		En una alianza los aliados deben adquirir un compromiso de carácter social y de respeto hacia las comunidades	
	5	Ok, nosotros como fundación del puerto de Barranquilla FUNDAPORT ,"propendemos por precisamente de buscar esas alianzas que nos permitan crecer y aumentar	Las alianzas permiten crecer y aumentar el impacto de los proyectos desarrollados	

más el impacto de los programas que desarrollamos

- 6 Esa es la forma en que yo he tratado por mi parte de relacionarme con otras fundaciones; acercarme, preguntar, mirar a ver que están haciendo, de pronto de replicar lo bueno que le ha salido a ellos y aprender de lo malo también para no volver a cometer este error y entonces, perder el tiempo donde que se quiere es avanzar aquí. Las fundaciones se deben enfocar en el trabajo que están desarrollando otras fundaciones, para rescatar lo bueno y aprender de lo que están haciendo las otras fundaciones
- 7 Yo creo que es una ventaja de la alianza identificar con quien puedes aliar, para aprender y construir juntos. En una alianza es fundamental identificar al aliado,, para aprender y construir juntos

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. *Alianzas Socia Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla*. 2015.

Cuadro 6. Sub-categoría APROXIMACION 2

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
APROXIMACION	1	Bueno& esa aproximación. Yo creo que se da sobre unos criterios de la confianza mutua. ¿Si no hay confianza es muy difícil que se avance hacia otros niveles de la alianza o de la relación, entonces esa “aproximación tiene que hacerse sobre la base del respeto entre las partes” verdad?	El proceso de aproximación de las alianzas se da bajo criterios de la confianza mutua y respeto entre las partes. El proceso de aproximación de las alianzas, se da bajo criterios de la confianza mutua y el respeto entre las partes, teniendo pleno conocimiento de la entidad, sobre la transparencia de sus acciones, que compartan la misma filosofía, que el futuro aliado haya trabajado en proyectos similares y que además posea una estructura confiable.
	2	Bueno& esa aproximación. Yo creo que se da sobre unos criterios de la confianza mutua. ¿Si no hay confianza es muy difícil que se avance hacia otros niveles de la alianza o de la relación, entonces esa “aproximación tiene que hacerse sobre la base del respeto entre las partes” verdad?	El proceso de aproximación de las alianzas se da bajo criterios de la confianza mutua y respeto entre las partes.

- 3 Lógicamente debemos tener un mínimo de ... de (ee) de conocimientos sobre esa entidad (ee) tener claridad sobre la transparencia de sus acciones (ee) obviamente sus intenciones ... si tenemos una fundación de que de dudosa procedencia ... va a ser muy complejo que podamos trabajar juntos, porque no compartimos esa filosofía
- 4 Digamos que yo creo que las alianzas terminan consolidándose como matrimonio a largo plazo, o como el noviazgo, tú haces una primera alianza, miras si funciona, te acercas, miras las posibilidades, cuando ves que efectivamente la estructura es pertinente, y que los aliados agregan valor con toda seguridad la alianza se repite
- 5 tienes que buscar realmente a entidades que tu conozcas, que estén trabajando temas asociados a los tuyos que tu conozcas que han desarrollado proyectos tú vas más a la fija
- 6 tienes que buscar realmente a entidades que tu conozcas, que estén trabajando temas asociados a los tuyos que tu conozcas que han desarrollado proyectos tú vas más a la fija
- 7 Bueno, también a la hora de nosotros escoger las posibles alianzas, nosotros buscamos entidades que vayan encaminadas a nuestra línea de trabajo, y nuestra línea de trabajo hoy en día es el emprendimiento, por eso tenemos alianzas con SERVIGER, con ACTUAR, con BAVARIA, que trabajan todas
- Para que se dé una alianza debe existir conocimiento de la entidad y claridad sobre la transparencia de sus acciones y una filosofía compartida.
- La alianza se repite cuando la estructura del aliado es pertinente, y cuando agregan valor
- Para escoger un aliado, se debe tener en cuenta que este haya trabajado en proyectos similares
- Para escoger el futuro aliado en una alianza se debe tener en cuenta que este halle trabajado en proyectos similares.
- La escogencia del aliado está sujeta a la misma línea de trabajo

también bajo esa línea de emprendimiento.

- 8 Yo pienso que la confianza es fundamental, porque al ser una fundación de tanta trayectoria como lo es FUNDAPORT, tener a una organización como lo es el puerto de Barranquilla respaldándola, es una empresa que lleva tantos años en el negocio este año cumplimos 80 años, eso da la confianza para que otras fundaciones se vengan con nosotros y decidan trabajar de manera responsable,
- 9 Como yo te dije al principio, nosotros primero que todo vemos la línea de acción, que encaje con nuestra línea de acción y el modelo de trabajo de esa otra fundación, como trabajan ellos, básicamente el modelo de trabajo que ellos están implementando en los proyectos y la adaptabilidad también de tanto ellos como su modelo de trabajo
- 10 Siempre vemos fundaciones que tengan una estructura confiable, que nosotros podamos ver que están comprometidos y generando impacto.
- 11 Si la verdad que sí, procuramos que sean entidades, digamos entidades, porque las entidades son las personas// que tengan un sentido social y que precisamente las fundaciones no sean creadas para hacer dinero, o por un momento político,
- 12 Hoy en día nos informamos bien de cuáles son los antecedentes del aliado, en qué proyectos ha
- Para escoger un aliado, es fundamental conocer la trayectoria del posible aliado, para poder generar confianza
- Para escoger un futuro aliado es indispensable que estos manejen la misma líneas de acción y el mismo modelo de trabajo
- En una alianza se debe mirar que el futuro aliado tenga una estructura confiable
- La fundación para escoger a su aliado, tiene en cuenta su sentido social, donde el aporte económico pase a un segundo plano
- Para establecer una alianza se debe investigar los

-
- | | | |
|----|--|---|
| | trabajado, con que entidades, si la gente cumple su objeto | antecedentes del posible aliado |
| 13 | yo creo que lo mismo ;una entidad seria, una entidad transparente, una entidad muy consistente entre lo que dice y lo que hace, y por supuesto hacemos alianzas cuando ya los conocemos y tenemos confianza, | La confianza y el conocimiento son elementos fundamentales para escoger un posible aliado |
| 14 | Realmente nosotros partimos de la razón misma de ser de la organización, los programas y los proyectos que nosotros estamos implementando | Para establecer una alianza la fundación parte de que el futuro aliado comparta su razón ser y sus programas y proyectos |
| 15 | pues... establecemos cuales son los socios en la localidad o en la región o a nivel de país, que están trabajando también esos proyectos o esos temas;" entonces hacemos un mapeo"// pues para el caso de nosotros que nuestro enfoque es niñez, adolescencia y juventud | Para la escogencia del futuro aliado la fundación realiza un mapeo para identificar que fundaciones están trabajando en el mismo tema |
| 16 | Por ejemplo... ha sido más fácil con las instituciones educativas porque con ellas hemos venido trabajando por muchos años y el establecer la relación, se ha facilitado, porque ya nos conocen, porque ya han tenido un acercamiento con nosotros. | En las alianzas los acercamientos son más fáciles cuando se ha trabajado con el futuro aliado |
| 17 | , yo pienso que... ; las aproximaciones han sido muy buenas ; porque además somos una organización que tiene un trabajo de dos años y una organización internacional que tiene más de 60 años en el mundo y en Colombia está cumpliendo 38 años entonces... la gente , suele tener admiración por eso también, pero si en algunos se dilata más el poder | En una alianza la reputación de una fundación es importante, para que la tengan en cuenta futuros aliados |
-

concretar unos acuerdos, "cuando el socio ve que la cosa es mayor ganancia lo hace más rápido, pero ,también cuando el socio ve que nosotros estamos esperando una donación de ellos allí la cosa es más lenta".

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla, 2015.

Cuadro 7. Sub-categoría APROXIMACION 3

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA	
APROXIMACION	1	¿Cómo lo hacemos? Identificando cual es la temática que nos une y que nos diferencia, identificando donde nos podemos complementar, identificando en que nos podemos complementar	En la alianza se debe identificar la temática que nos une y de qué manera nos podemos complementar	En una alianza se debe identificar la temática que une a los aliados, y de qué manera se pueden complementar en los sectores público-privados en beneficio de las comunidades.
	2	nosotros creemos, que las alianzas son necesarias para el desarrollo de la gestión social, nosotros desde el sector privado sabemos que debemos complementarnos con el sector público, que somos ayuda para el sector público,	En una alianza es importante articular el sector privado con el sector publico	
	3	hemos encontrado que no hay resistencia en este tipo de información, al contrario, hay una necesidad latente de unirnos más, como fundaciones, para poder sacar adelante esto, inclusive hablamos con fundación Triple AAA, trabajan en el mismo área de influencia de nosotros, de poder organizar unas reuniones de manera recurrente de todas las fundaciones de la ciudad de Barranquilla,	Las fundaciones del mismo sector, tienen la necesidad de unirse para sacar adelante los proyectos en la comunidad	

- 4 "porque no aprovechar ese Good will", que tenemos nosotros para dirigirnos a la gobernación, para que ellos con base en lo que estén desarrollando podamos replicarlo a través de nuestros programas, estamos en ese proceso con la gobernación estamos buscando la forma de aliarnos con ellos
- El Good will de una fundación es fundamental, para que una fundación sea tomada en cuenta en el sector publico
- 5 Con el sector privado son más complicados, porque a veces el sector privado dice: "bueno van a venir a pedirme", como son empresas y cuando son multinacionales son más cuidadosos y prevenidos, pero mucho más rigurosos en el tema "de que vamos a acordar como vamos a ganar y como ganan ustedes, entonces en ese construir demora uno más en los acuerdos"...
- Las alianzas se tornan más complicadas en el sector privado , porque se centran en el tema económico

Fuente: Licon, W. Mendoza ,B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 8. Sub-categoría APROXIMACION 4

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
APROXIMACION	1 "nosotros casi nunca lo buscamos, son ellos quienes nos buscan para trabajar un tema determinado", entonces allá estamos hablando de instituciones aliadas o instituciones que tienen un interés común en un tema que nosotros tengamos y quieren aportar hasta allí lega casi siempre su interés.	La alianza se desarrolla cuando los aliados tienen intereses comunes en un tema.	Las alianzas se generan de acuerdo a la naturaleza de los proyectos, y al interés común entre los aliados.
	2 lo que yo voy a buscar cuando salimos a buscar	las alianzas se generan de acuerdo a la	

una alianza está dado por la naturaleza del proyecto. naturaleza de los proyectos

Fuente: Licona, W. Mendoza, B. *Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015*

Cuadro 9. Sub- categoría APROXIMACION 5

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA	
APROXIMACION	1	Cuando nos toca buscarlos a nosotros es cuando tenemos un proyecto bien diseñado que sabemos que va a costar muchísimo y sabemos que hay una fundación en el país que lo está trabajando, y le preguntamos si quiere unirse...	Los proyectos de alto costo, son desarrollados por medio de alianzas	Las alianzas deben responder a objetivos institucionales, sobre todo en proyectos de alto costo, en temas que no manejan, y que requieren de un experto en el tema.
	2	normalmente cuando hacemos alianzas es buscando entidades que no sean fuertes en temas que no somos fuertes	Las alianzas se deben realizar con entidades fuertes en temas que manejamos	
	3	Yo creo que es muy importante reconocer que hay entidades expertas en unos temas y otras que no lo son, me parece que identificar las fuerzas y no tratar de querer hacer de todo creo que las fundaciones deben estar muy enfocadas	Las fundaciones deben manejar alianzas en temas que son débiles y no querer hacer de todos	
	4	primero que son fundamentales, que son necesarias, que no puedes trabajar solo, que hay expertos, y que es bueno aliarse con los expertos en el tema, y también que hay que decir no algunos aliados, a veces por el interés de los recursos tendemos a decir si a todo	Las alianzas son fundamentales y que te debes aliar con expertos	

y eso no es sano para ninguna organización .

- 5 Los objetivos en las alianzas han sido siempre implementar proyectos en beneficio integral de los niños, es nuestro objetivo primario, nuestro enfoque y con quienes negociamos lo hacemos. Para el cumplimiento de nuestros objetivos

Fuente: Licona, W. Mendoza, B. *Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.*

Cuadro 10. Sub-categoría APROXIMACION 6

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
APROXIMACION	1	yo creo que falta comunicación, y para eso es lo que te estaba comentando que queremos establecer estas reuniones, no se cada cuanto en donde podemos exponer que está haciendo cada una de las fundaciones y así de manera mancomunada buscar también proyectos con la gobernación, la alcaldía con entidades públicas para poder sacar adelante aún más los proyectos.	Para mejorar las alianzas se deben facilitar espacios de reflexión, donde cada uno presente sus frentes de trabajo.
	2	Nosotros nos ofrecimos en poder facilitar esos espacios, tienen que pensar en reunirse, "si no se crean esos espacios de reflexión en donde se reúnan esas fundaciones, donde se presente cada	Para mejorar las alianzas se deben facilitar espacios de reflexión donde cada uno presente sus frentes de trabajo

una en sus frentes de trabajo, la verdad es que no vamos a avanzar"

Fuente: Licono, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 11. Sub-categoría APROXIMACION 7

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
APROXIMACION Z 1	"Hemos enviado muchas solicitudes a otras Ong internacionales, pero nos falta un poco más de experiencia para esto".	Las fundaciones deben adquirir experiencia para gestionar alianzas internacionales	Las fundaciones deben adquirir experiencia para gestionar alianzas internacionales.

Fuente: Licono, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015

A partir de aquí, se hizo un análisis de todas las sub-categorías anteriores emergidas de la gran Categoría o código descriptor APROXIMACION la cual genero una categoría final que se constituyó en la gran estrategia de mejoramiento.

“El proceso de aproximación en las alianzas sociales se da bajo los criterios de la confianza mutua, desde una perspectiva colaborativa y de aprendizaje de acuerdo a la naturaleza de los proyectos y el respeto entre las partes teniendo pleno conocimiento de la entidad o futuro aliado y sobre la transparencia de sus acciones, que este comparta la misma filosofía y además que haya trabajado en proyectos similares”.

Para los participantes el proceso de aproximación se da bajo la confianza de ambas partes, desde una perspectiva de colaboración y procurando un aprendizaje mutuo teniendo en cuenta la naturaleza de los proyectos, la experiencia y el conocimiento de cada una de las entidades para la ejecución de estos, además de la transparencia de sus acciones, y compartir la misma filosofía, generando confianza. Por otra parte, consideran importante facilitar espacios de reflexión, donde cada uno presente sus frentes de trabajo, esto mejoraría las alianzas debido a que conocen lo que cada uno está haciendo en materia de gestión de proyectos que generen impacto social.

A continuación, se presentan unos apartes y fragmentos de las entrevistas:

Lógicamente debemos tener un mínimo de. de (ee) de conocimientos sobre esa entidad (ee) tener claridad sobre la transparencia de sus acciones (ee) obviamente sus intenciones .. si tenemos una fundación de que de dudosa procedencia .. va a ser muy complejo que podamos trabajar juntos, porque no compartimos esa filosofía (E1P3 L 14/17).

Bueno& esa aproximación .. yo creo que se da sobre unos criterios de la confianza mutua .. si no hay confianza es muy difícil que se avance hacia otros niveles de la alianza o de la relación, entonces esa "aproximación tiene que hacerse sobre la base del respeto entre las partes" verdad? (E1P3 L5/7)

Digamos que... yo creo que las alianzas terminan consolidándose como matrimonio a largo plazo, o como el noviazgo, tú haces una primera alianza, miras si funciona, te acercas, miras las posibilidades, cuando ves que efectivamente la estructura es pertinente, y que los aliados agregan valor con toda seguridad la alianza se repite (E3 P-7 L 14/17).

Acorde a la revisión de literatura según (Das & Teng, (2002), quienes expresan que habrá que considerar que no sólo el entorno afecta al proceso de desarrollo de la alianza, sino que las actividades de la propia alianza afectan al entorno de la misma, por ejemplo, a las dotaciones de recursos, los objetivos estratégicos, posiciones de mercado o la reputación de los socios.

Por otra parte, Gulati (1999). Expresa que la experiencia obtenida por las empresas en alianzas previas es un elemento directamente vinculado al aprendizaje, que proporciona a las empresas mayor conocimiento que repercutirá en la mejora de la gestión y desarrollo de futuros acuerdos.

Ring (2000a) ha realizado un estudio sobre el papel que juega la confianza en las alianzas estratégicas, utilizando esta perspectiva, de forma que reconoce que el proceso evolutivo de la formación de alianzas favorece la confianza entre los socios.

Por su parte, Wang & Miao, (2005) afirman que una alianza estratégica es una relación planeada en la cual dos o más firmas independientes comparten metas comunes y persiguen un beneficio común, pero sus operaciones se mantienen bastante independientes entre sí.

De igual manera, afirman que el principio detrás de las alianzas estratégicas es que cada parte contribuye con su propia experticia a la relación y gana acceso a algún recurso especial o competencia de que carece.

Gulati & Gargiulo, (1999) La predicción de que la experiencia previa en alianzas contribuirá a mejorar los resultados de las alianzas se fundamenta principalmente en la Teoría de los Recursos. Las características y rasgos individuales de los socios condicionan la potencia del éxito de las alianzas que puede favorecer el buen funcionamiento en alianzas futuras.

Cuadro 12. Sub-categoría CONCERTACION 1

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
CONCERTACION	1	O sea que tengamos como el aval de todos los equipos de trabajo, a veces se involucra como un equipo técnico, pero. también necesitamos el aval de los directivos que todos estén de acuerdo que todos participen en (ee) y que de allí en adelante se construya la iniciativa..	La iniciativa de una alianza se da con el aval del equipo técnico y los directivos.
	2	¿Nosotros por lo general cuando trabajamos una alianza construimos la iniciativa, no es que llegue un proyecto y enseguida y ese proyecto es el que vamos a apoyar nos gusta construir conjuntamente que es lo que vamos a hacer? ¿Cómo lo vamos a hacer? ¿Para qué? como le vamos a hacer seguimiento. después que tenemos esa iniciativa.	La iniciativa de una alianza se construye conjuntamente
	3	...después que tenemos esa iniciativa. e... se definen responsabilidades ... quien va a hacer cada ...cada componente de la iniciativa este (ee) ...se define un comité de seguimiento que periódicamente se reúne y siempre está definiendo como que estamos aprendiendo? ¿Cómo nos va en terreno? ¿Qué	Posterior a la iniciativa de la alianza se definen responsabilidades y comité de seguimiento

ajustes hay que hacer?
¿Qué enriquecimiento?

Yo te comente que La alianza tiene un generalmente el proceso proceso inicial como lo es inicial es el proceso de la conformación, seguido conformación de la de una formalización, se alianza, y formalización definen estrategias y un digamos de todos los responsable para la aspectos operativos es gestión de la iniciativa. decir cómo opera la alianza, cuál va a ser su organización, cuál va a ser el papel de cada institución, generalmente allí se valida el presupuesto, se validan las estrategias que se van a desplegar, luego generalmente hay un responsable que se asigna para la gestión de la iniciativa, ese responsable depende de los actores que hacen parte de la alianza.

Fuente: Licona, W. Mendoza, B. *Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015*

Cuadro 13. Sub-categoría CONCERTACION 2

DESCRIPTOR	Nº	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
CONCERTACION	1	Se hacen unos acuerdos, voluntades, “encuentro de saberes”, luego se busca la institución oficial , ICBF etc...se crean acuerdos de voluntades y compromisos y mesas de trabajo se tienen en cuenta los recursos y especies.	En una alianza se generan acuerdos de voluntades, hay un encuentro de saberes donde se generan compromisos y mesas de trabajo para determinar los recursos.	En una alianza después de seleccionar al aliado, se generan acuerdos de voluntades y hay un encuentro de saberes donde se generan compromisos y mesas de trabajo para determinar recursos
	2	Entonces entramos a crear unos acuerdos,(ee) unos convenios que pueden ser unos convenios asociados a voluntades o convenios asociados con recursos y voluntades y trabajo colaborativo o encuentro de saberes en esas tres líneas	En una alianza es muy importante después de seleccionar al aliado crear acuerdos, encuentro de saberes y convenios asociados a los intereses	

Fuente: Licona, W. Mendoza, B. *Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.*

Cuadro 14. Sub-categoría CONCERTACION 3

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
CONCERTACION	1	Venimos con ellos trabajando otro tipo de perspectivas donde no hay una posición horizontal de todo...donde ellos ponen el recurso y nosotros ponemos el nuestro ... y ese es el pretexto para seguir trabajando a que tengan otro tipo de pensamiento ... o sea no alejarnos porque no se parecen a nosotros, sino quedarnos con ellos , pero desde una perspectiva muy humilde y con una condición de aprendizaje y enseñanza les vamos mostrando cuales son el común/pero nuestro ... y ese es el pretexto para seguir trabajando a que tengan otro tipo de pensamiento ... o sea no alejarnos porque no se parecen a nosotros, sino quedarnos con ellos , pero desde una perspectiva muy humilde y con una condición de aprendizaje y enseñanza les vamos mostrando cuales son el común/pero les vamos mostrando que esa no es la forma de	Cuando surgen obstáculos en las alianzas no se puede abandonar la iniciativa al primer obstáculo, más bien se busca un aprendizaje y una enseñanza con el fin de lograr los objetivos. El trabajo colaborativo bajo la figura de alianzas debe tener una perspectiva de aprendizaje, y una causa mayor impacto en los proyectos comunitarios, cuando no se tiene como prioridad el dinero, sino el apoyo institucional.

-
- la idea es pasar de una alianza de aporte económico, a una alianza de aporte de capacidades, donde estén los aportes económicos, pero que capacidades? Donde cada uno de los actores entreguen lo mejor de sí en términos de conocimiento de habilidades, de destrezas; y lo otro que me parece importante es tener una perspectiva de aprendizaje en el marco de alianza
- 2 En una alianza prima el aporte en capacidades sobre, los aportes económicos, los aliados deben tener una perspectiva de aprendizaje
-
- no necesariamente nosotros estamos buscando dinero; para poder crecer, "estamos buscando es el apoyo institucional" de en este caso esas empresas, esas fundaciones, que están en el sector, donde nosotros estamos, para poder crecer aún.
- 3 Las alianzas no deben tener como prioridad el dinero, si no el apoyo institucional
- Que trabajando de la manera colaborativa, es mejor, porque es que tú no necesariamente tienes que tener dinero para poder aliarte con otras fundaciones o
- 4 El trabajo colaborativo bajo la figura de las alianzas, causan mayor impacto en los proyectos comunitarios
-

Fuente: Licono, W. Mendoza, B. *Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.*

Cuadro 15. Sub-categoría CONCERTACION 4

DESCRIPTOR	Nº	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
CONCERTACION	1	Digamos que los programas son nuestros... casi siempre partiendo & de ese principio. "que la fundación tiene su propia iniciativa no recibimos iniciativa de fuera lo que hacemos es alinearlas a las políticas de Estado" desde una perspectiva crítica... sabemos hasta donde podemos trabajar...	La fundación maneja su propia iniciativa alineada a las políticas de estado.	La fundación maneja su propia iniciativa, alineada a las políticas de estado.

Fuente: Licona, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015

Cuadro 16. Sub-categoría CONCERTACION 5

DESCRIPTOR	Nº	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
CONCERTACION	1	siempre cada sector tiene su propia dinámica ...& // y siempre hay que tratar de buscar los puntos de encuentro y de cómo pues sacar los procesos de alianzas (ee) reconociendo cada uno como son esas dinámicas	En una alianza los aliados deben concertar los puntos de encuentro, para sacar adelante la iniciativa.	Antes de gestionar una alianza, se debe conocer que beneficio brinda, y se puede crear de acuerdo a los fines; los aliados se suman en un interés común, respaldados por acuerdos de cooperación institucional, concertando los puntos de encuentro para
	2	las alianzas se pueden crear de diferente manera y con diferentes fines, cada fin y cada ... (ee) digamos cada caso debiera tener sus particularidades como tal, nosotros salimos a buscar la alianza	Las alianzas se pueden crear de diferentes maneras y con diferentes fines	

- 3 en esos convenios se establecen algunos acuerdos de cooperación institucional, compartir procesos educativos, apoyos financieros en algunos momentos, dependiendo del tipo de alianzas, del tipo de entidad, se respetan las filosofías, visión y misión de cada entidad, solamente nos sumamos en lo que son interés común, como desarrollo social.
- 4 nosotros los recursos los conseguimos, mediante convenios de cooperación, en el sector público han puesto algún recurso y nosotros aportamos cooperación técnica, capacitación,
- 5 no se justifica hacer un convenio donde hay tanto requerimiento, más bien informalmente el instructor sabe que hay un aula que puede usar y el usa sin el convenio, o sea no hay una formalidad de la alianza," pero hay una alianza de servicio", la policía la usa, muchas entidades públicas las usan para capacitación, porque solamente en los socios no es válido el tema de los recursos si no el tema de posicionamiento, que tanto me puede posicionar una alianza o una relación, creo que un poco uno siente que se mueve más el
- En una alianza, solamente se suman en lo que es el interés común, respaldados por acuerdos de cooperación institucional.
- Las alianzas se convierten en un medio para conseguir recursos con el sector público, por medio de cooperación técnica
- Las fundaciones pueden manejar alianzas de servicios
- El sector privado busca en una alianza posicionamiento y es más dado a compartir objetivos, y filosofías.
- Antes de realizar una alianza debemos conocer el beneficio que esta nos brinda

sector privado en ese sentido más que otras alianzas de compartir objetivos y filosofía y en el caso de nosotros el trabajo por los niños entonces son más sencillas de establecer.

, creo que tanto para uno como la otra organización es clave poder tener la posibilidad de saber en qué te beneficias

Fuente: Licona, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 17. Sub-categoría CONCERTACION 6.

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
CONCERTACION	<p>1 No se trata de que cada uno haga por su lado acciones diferentes "si no que una acción, que está comprobada que ha sido exitosa"" en este caso uno de nuestros tres programas, podamos unir esfuerzos con otras entidades, para que de la mano poder impactar a esas personas. "lo que nosotros buscamos es ampliar el impacto y el alcance" que la organización tiene en sus objetivos, porque no es lo mismo hacerlo solo ,que hacerlo con socio.</p>	<p>Un programa que se ha sido exitoso, puede ser trabajado en alianza para generar mayor impacto la fundación con las alianzas busca ampliar el impacto y el alcance de los objetivos de la organización.</p>	<p>Las alianzas buscan ampliar el impacto y el alcance de los objetivos de la organización, es por eso que un programa que haya sido exitoso, puede ser trabajado en alianza.</p>

Fuente: Licona, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 18. Sub- categoría. CONCERTACION 7

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
CONCERTACION	1	de porcentajes no hablamos, en este caso que es el único que te puedo mencionar pero si hablamos de responsabilidades en donde tú te comprometes a aportar un capital humano, acompañarlo en todo ese proceso de convocatoria, reuniones, actividades que tengamos con la comunidad, en donde tú también vas a involucrar a tus empleados, y así sucesivamente como un acuerdo de voluntades	En las alianzas se establecen acuerdos de voluntades, delegando responsabilidades. En las alianzas se establecen acuerdos de voluntades, delegando responsabilidades.

Fuente: Licona, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 59. Subcategoría. CONCERTACION 8

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
CONCERTACION	1	Yo creo que el éxito es cuando tú defines unos buenos términos de referencia, cuando tú defines el alcance contractual, nosotros hemos hecho muchos proyectos con PROMIGAS con PROFAMILIA incluso con ACESCO con actuar y esos han funcionado más fácil, porque no es una línea que sigue hacia	En las alianzas se debe definir, buenos términos de referencia y el alcance contractual En una alianza se deben definir buenos términos de referencia y el alcance contractual, firmando acuerdos formales para evitar posteriores inconvenientes.

- afuera, es mucho más fácil con el sector privado que con el estado.
- Si, con organizaciones nacionales, incluso también me ha pasado de que cuando uno no establece acuerdos formales ee. hasta puede salir perdiendo en una relación, porque puede pasar que se roben la autoría del proyecto mismo o del proceso mismo, cuando no queda claro en alianzas que hemos establecido solo verbal
- 2 En las alianzas se deben firmar acuerdos formales para evitar inconvenientes posteriores
- Nosotros para establecer convenios tenemos varias políticas de ellas es la política de protección al niño y a la niña entonces cualquier socio que esté con nosotros como va a compartir público, va a compartir la población, debe firmar como nosotros la política de protección del niño y de la niña para prevenir algún inconveniente.
- 3 Es fundamental para la fundación al establecer un convenio, firmar la política de protección de derechos de las niñas

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 20. Sub- categoría. CONCERTACION 9

DESCRIPTOR	Nº	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
CONCERTACION	1	Sí, hay una política, y hay un proceso, la alianza nuestra debe estar avalada por nuestra casa matriz y debe estar cien por ciento	Cuando se gestionan alianzas con fundaciones que tienen presencia internacional, deben estar alineadas a el marco de	Las políticas organizacionales sugieren que las alianzas deben estar alineadas al marco

-
- alineada a nuestro marco de trabajo, avaladas por la casa matriz de trabajo de la fundación, avaladas por la casa matriz y cuando estas alianzas son gestionadas internacionalmente, la firma la suscribe la oficina principal.
- 2 Por política aquí todas las alianzas las firma la directora, pero ella no es la que directamente va a ser el seguimiento, porque en los documentos lo que se busca es que quede claro quién va a ser la persona contacto de la organización aquí en Barranquilla, creo que eso es una buena práctica para hacer el seguimiento a la alianza.
- 3 La alianza y las relaciones se manejan desde lo nacional, entonces en ese sentido aquí yo no tengo como esa influencia para el manejo de esas alianzas.
-

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla 2015.

De estas sub-categorías o códigos descriptores de CONCERTACION se generó la gran estrategia “En el proceso de concertación de una alianza social se deben conocer los beneficios que esta brinda y se puede crear de acuerdo a los fines de cada aliado; respaldados por acuerdos de cooperación institucional definiendo estrategias y responsables, acuerdos de voluntades y un encuentro de saberes definiendo buenos términos de referencia y el alcance contractual”.

Para los participantes el proceso de concertación se constituye en un acuerdo de voluntades definiendo estrategias y responsables, bajo una perspectiva de encuentro de saberes y aprendizaje los cuales están debidamente respaldados desde una cooperación institucional, definida en buenos términos de referencia y un alcance contractual, mirando los beneficios que la alianza brinda, sin embargo, algunos participantes expresaron que la fundación a la cual pertenecen manejan su propia iniciativa alineada a las políticas de estado.

A continuación, se presentan unos apartes y fragmentos de las entrevistas:

¿Nosotros por lo general cuando trabajamos una alianza construimos la iniciativa, no es que llegue un proyecto y enseguida y ese proyecto es el que vamos a apoyar nos gusta construir conjuntamente que es lo que vamos a hacer? ¿Cómo lo vamos a hacer? ¿Para qué? Como le vamos a hacer seguimiento ...Después que tenemos esa iniciativa. (E1P2 L20/24)

Se hacen unos acuerdos, voluntades, "encuentro de saberes", luego se busca la institución oficial, ICBF etc...se crean acuerdos de voluntades y compromisos y mesas de trabajo se tienen en cuenta los recursos y especies. (E2 P-1 L 32/35)

¿La idea es pasar de una alianza de aporte económico, a una alianza de aporte de capacidades, donde estén los aportes económicos, pero que capacidades? Donde cada uno de los actores entreguen lo mejor de sí en términos de conocimiento de habilidades, de destrezas: y lo otro que me parece importante es tener una perspectiva de aprendizaje en el marco de alianza. (E3 P-9 L 19/23)

Digamos que los programas son nuestros... casi siempre partiendo & de ese principio. "que la fundación tiene su propia iniciativa...no recibimos iniciativa de fuera lo que hacemos es alinearlas a las políticas de Estado" desde una perspectiva crítica... sabemos hasta donde podemos trabajar... (E2 P-10 L 29/32).

De acuerdo a la literatura, Gulati (1998), se refiere al término alianzas estratégicas como las relaciones voluntarias entre organizaciones en una o varias esferas de actividad, en el que ambas partes regulan su comportamiento futuro a través de la mutua tolerancia.

En concordancia, Tallman & Shenkar, (1994) expresan que el proceso se verá condicionado a través de los directivos o responsables de la alianza quienes, en sus decisiones, estarán influidos

tanto por las expectativas de rendimiento económico, como por las dinámicas organizativas demandadas interna y externamente.

Por otra parte, Reardon & Spekman, (1994) afirman que en el establecimiento de la alianza resulta fundamental mantener una comunicación clara para llegar a un buen entendimiento entre sus partes. Por otra parte, Smith & Van de Ven, (1994) expresan que es imperativo crear un ambiente de equidad y justicia, es decir, que cada socio perciba que los demás aliados van a cumplir con lo prometido y que la alianza tendrá un fin productivo. En ese sentido, las relaciones interpersonales entre aliados tendrán mayor confianza.

También, la variedad de acuerdos en los que participa un socio influirá en los resultados de la alianza Faems et al., (2005). Las empresas que poseen una red diversa de acuerdos de colaboración alcanzarán mayor eficacia en el desempeño de los acuerdos, puesto que la diversidad de conocimientos adquiridos es más amplia Baum, Calabrese,& Silverman, (2000).

Cuadro 21. Sub- categoría. NEGOCIACION 1

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
NEGOCIACION 1	“la filosofía compartida es importantísima ¡” segundo que haya un interés por aprender... (ee) nosotros no es solo que una entidad venga y simplemente y asigne recurso de contrapartida, eso tiene un sentido.	La negociación de una alianza está condicionada a una filosofía compartida y al interés por aprender entre las fundaciones.	La negociación en una alianza, está condicionada a una filosofía compartida y al interés por un aprendizaje mutuo, que se complementa en capacidades.

-
- 2 Es saber la capacidad eso también tiene “eso también cuenta en una alianza ;” entonces que tenga una filosofía compartida... que tenga un criterio de aprendizaje mutuo (ee) que disponga de una voluntad de todas las partes. La negociación de una alianza está enmarcada en la capacidad y en una filosofía compartida, aprendizaje mutuo y voluntad de las partes. conocimientos y aportes.
- 3 No podemos llegar pensando que una parte es superior a la otra como que tiene un privilegio sobre la otra, sino que todas las partes están en condiciones de aportar así sea conocimientos, ya sea tiempo, voluntad, entonces (ee) “el respeto mutuo, el reconocimiento de las partes, como condición para construir confianza”. La alianza requiere de respeto mutuo, el reconocimiento de las partes. Una condición para construir confianza
- 4 Entonces ese conocimiento de Alpina hacia el nuestro. Mas lo que puedan ofrecer otras organizaciones públicas como ICBF sobre todo el trabajo la labor interinstitucional & todos esos son elementos que juegan en una alianza, entonces nos complementamos en capacidad. La alianza es un complemento en capacidad, conocimiento en una negociación
- 5 No hay alianzas en donde nosotros ponemos de conocimiento y ellos colocan un recurso. Hay uno donde vamos igual-igual ciento tanto de millones uno y ciento Es complementario. Si Las alianzas son colaborativas, donde ellos aportan gestión del conocimiento y sus aliados aportan recursos, aunque en ocasiones los aportes son iguales
-

tanto de millones otro y
hay uno donde vamos
solos

- Bueno...(ee) Si ¿están en En una alianza el enfoque
un enfoque de procesos a procesos se
por decir algo & nosotros complementa con un
estamos en un enfoque de enfoque en capacidades.
capacidades
que aportamos a un
enfoque de procesos y
aprendemos de él, pero lo
miramos desde una
6 perspectiva crítica ... las
personas no están para
cambiar de acuerdo al
molde que nosotros
esperamos, eso no quiere
decir que un proceso
porque yo diga que tiene
que durar tres meses ya se
deben generar unos
cambios

-
- 7 generalmente todas las En las alianzas se realizan
partes aportamos recursos aportes en capacidades y
económicos, se busca que los aportes económicos
la distribución sea justa, es según las posibilidades del
decir que cada parte aporte aliado.
según sus posibilidades,
eh...si hay un conjunto de
fundaciones unas más
pequeñas que otras, es
decir las que más recursos
tienen aportan más, y las
que menos recursos tienen
aportan menos &
estructura yo diría que está
enmarcada en un marco de
justicia y se trata en lo
posible en que lo que
prime no sean aportes
económicos sino los
aportes eh...si hay un
conjunto de fundaciones
unas más pequeñas que
-

-
- otras, es decir las que más recursos tienen aportan más, y las que menos recursos tienen aportan menos& estructura yo diría que está enmarcada en un marco de justicia y se trata en lo posible en que lo que prime no sean aportes económicos sino los aportes en capacidades por ejemplo... con fundaciones aliadas precisamente como Nutress, que se encarga de todo el tema de alimentación, nos unimos con ellos, nosotros ofrecemos la sede de Villanueva y ellos funcionan un comedor, en el caso del SENA, lo que busco es el conocimiento, o esa capacidad tecnológica, para poder sacar adelante mis programas
- 8
- 9
- 10
- 11
- Los aportes en las alianzas se pueden dar de acuerdo a la experticia del aliado
- Hay alianzas en las cuales se busca en el aliado es el conocimiento
- Las alianzas se pueden manejar por medio de convenios
- Una alianza persigue conocimiento, aportes económicos
-

-
- 12 Estamos en esa etapa de establecer convenios internacionales, pero apenas estamos en el proceso de convocatoria. La forma de negociación, nosotros cuando contactamos a una fundación, no solamente a pedir si no que podemos hacer entre las dos
- 13 Las fundaciones nacionales deben propender por aliarse con entes internacionales, estableciendo convenios En una Las alianzas es fundamental el trabajo conjunto pasando a segundo plano el tema económico
- 14 hay convenios que son de intercambio solamente, de cooperación técnica, pero hay convenios de cooperación con recursos como es el convenio con FUNDAPORT, lo reactivamos cada seis meses, y atendemos una población que ellos tienen, nosotros sí hemos crecido, por lo menos con la FUNDACION BOLIVAR DAVIVIENDA, tenemos una alianza firmada desde el año pasado, nos han aportado mucho conocimiento, en cuanto a nuestra estructura orgánica, nuestro sistema documental, cualificar la gente que esta aquí, muy especialmente el año pasado y este hemos tenido fortalecimiento, En una alianza se dan convenios de cooperación técnica y convenios de cooperación con recursos Las alianzas fortalecen en conocimiento, para cualificar el recurso humano de las fundaciones
- 15

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 22. Sub- categoría. NEGOCIACION 2

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
NEGOCIACION	1	nosotros antes que negociación (ee) manejamos el termino de mediación y de complementariedad, o sea, en las alianzas hablamos más de complementariedad y como te decía donde se medían saberes, recursos de diverso orden, tiempo, de experticia, entonces tenemos un aliado	La alianza se caracteriza por la mediación de saberes y la complementariedad. La alianza se caracteriza por una mediación de saberes que se complementan.
	2	tenemos a ACTUAR FAMIEMPRESA que maneja el tema de emprendimiento en el programa de estibas por la paz y confeccionando sueños, ellos se dedican a la parte de conocimiento contable, financiero y presupuesto, la fundación NUTRES, que trabajan con nosotros en el barrio Villanueva, donde ellos atienden un comedor dentro de una de nuestras sedes allí ,trabajamos de manera conjunta, para alimentar y sacar adelante a estos niños y a sus	Bajo el esquema de las alianzas se busca apoyo para trabajar en diferentes frentes

familias en el sector de Villanueva

- 3 “porque muchas veces la alianza no es gratis, la alianza tiene que ver con la compra y venta de un servicio de un especialista
 “pero claro nosotros solos no podemos hacer todo.

Fuente: Licona, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 23. Sub- categoría. NEGOCIACION 3

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
NEGOCIACION	1	(ee) Yo creo que ese tema de la .. (ee) la filosofía de trabajo a veces se dan cambios en las organizaciones, entonces digamos tenemos una alianza y el aliado se le dio un giro estratégico por sus juntas directivas o porque cambiaron la dirección y llego otra persona y llegaron otros direccionamientos y eso afecta el funcionamiento de la alianza, entonces eso hace que las cosas no funcionen.	Las alianzas no funcionan cuando se da un giro estratégico en la dirección que no concuerde con la filosofía de trabajo Las alianzas no funcionan, cuando se da un giro estratégico en la dirección, que afecte la filosofía de trabajo, y en el sector público no prosperan, debido al tema político.

-
- 2 A veces la dificultad que tenemos como ahora es que se da un cambio de gobierno y hay que volver a empezar de cero, reunirse con los secretarios volver a contar la historia lo que está hecho, y lo que no se ha hecho, para volver a....las mayores dificultades están en esas rupturas que se dan en los gobiernos por la periodicidad que tienen & hay que empezar de nuevo con la nueva administración a generar confianza, a hacer ese tipo de ejercicio que es propio de la alianza.
- 3 No está bien comprometerse con aliados que están bien en el momento de la planeación, pero al momento de la ejecución, no lo están. Algunas alianzas no funcionan por la falta de compromiso del aliado
-
- 4 Con el sector publico hemos trabajado con tres alcaldías, del Magdalena especialmente, aquí en Barranquilla se hizo un convenio alguna vez, pero no prospero, porque cuando se mete a políticos como que no &, con la gobernación si hemos trabajado bastante, pero seguro que tocamos las puertas nuevamente porque tuvimos buena acogida. Eso en cuanto al sector publico Las alianzas en el sector público, muchas veces no prosperan debido al el tema político
-

Creo que a veces se el cambio de
 dificulta es el cambio de administración influye
 gobierno, en algún mucho en las alianzas
 momento tuvimos algún
 documento firmado con
 una secretaria, con una
 alcaldía y no te mantienes
 cuando cambia la persona
 que está a cargo de la
 unidad, de la oficina e
 5 incluso mucho más
 cuando cambian las
 administraciones,
 entonces creo que en el
 sector privado se mueve
 mucho de esa manera, e
 incluso fíjate que en esos
 días trabajando el tema del
 convenio con la alcaldía
 de Barranquilla

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 24. Sub- categoría. NEGOCIACION 4

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
NEGOCIACION	1	“entonces cuando la entidad no entiende eso, el aliado no entiende eso es muy difícil continuar con él porque se cree que yo ... como si tirara una gótica y saliera un plato” no!!! “cuando se trabaja con gente, con comunidad hay que pensar que ellos también tienen su propia resistencia, sus propios aprendizajes... sus propios logros y si uno no	Cuando se trabaja con comunidad se debe identificar como aprenden y como consiguen sus propios logros, para generar una buena alianza. Cuando se trabaja con comunidad, se debe identificar como aprenden, y como consiguen sus propios logros, para generar una buena alianza.

va en función de identificar eso y de potenciar lo que ellos son .. es difícil de generar una alianza con instituciones que no tienen esa misma visión”

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 25. Sub- categoría. NEGOCIACION 5

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
NEGOCIACION	1	Que no hacemos con las fundaciones ¡Bueno no recibimos dineros del estado .. Con el estado hacemos alianzas de acuerdo a voluntades, pero no administramos recursos del estado... Desde esa alianza donde ellos nos entregan, por ejemplo: El ministerio nos pedía que nosotros fuéramos operadores de un programa y que nos iban a entregar el dinero... No ¡Podemos trabajar con ustedes...acompañándolos en el común, pero no recibimos dineros del estado... Ese tipo de alianzas no la hacemos¡¡	La alianza con el estado se da en forma de acompañamiento, sin involucrar recursos económicos. Las alianzas con el estado, se dan en forma de acompañamiento, sin involucrar recursos económicos.

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 26. Sub- categoría. NEGOCIACION 6

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
NEGOCIACION	1	Si digamos que aquí hay un marco claro de actuación, donde están definidas políticas, digamos de carácter legal operativas, inclusive comunicacionales porque anteriormente nosotros nos aliábamos con los socios y a veces eran solo alianzas verbales o relaciones verbales, pero no teníamos nada escrito(ee), pues en...	En las alianzas existen políticas legales, operativas y comunicacionales
	2	como les digo nosotros de dos años para acá es que estamos formalizando las relaciones con los socios entonces estamos tratando de que todas esas relaciones que nosotros ya tenemos y queremos perpetuar para hacer todo nuestro proceso dependiendo la naturaleza del asocio que también queremos si es una alianza, si es un convenio, si es un contrato, si es un acuerdo de voluntades, o simplemente como una carta de intención, dependiendo de esa relación aplicamos estos documentos legales que formalicen la relación;	Para establecer una alianza se debe formalizar las relaciones con los socios
	3		En las alianzas existen políticas legales, operativas y comunicacionales, dependiendo del asocio.

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 27. Sub- categoría. NEGOCIACION 7

DESCRIPTOR Nº	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
NEGOCIACION	1	todas las empresas ahora tienen programas de responsabilidad social, pero eso a veces no se hace exitoso si no se hace de manera articulada	Las alianzas sirven de apoyo a las organizaciones en su responsabilidad social
	2	entidades como fundación Bavaria en donde ellos también están presente en el sector de los tres postes específicamente en el barrio Revolo, donde nosotros manejamos un programa que se llama estibas por la paz, y ellos manejan su responsabilidad social a través de un programa que se llama estibas por la paz, y trabajamos de manera conjunta para impactar en esa comunidad,	Las alianzas sirven de apoyo a las organizaciones para manejar su responsabilidad social
	3	con el caso de FUNDACION BAVARIA, recibimos una donación. Porque ellos están manejando su responsabilidad social a través de mi programa estibas por la paz, donde ellos no tienen que inventarse nada, ya está inventado, ya está comprobado, como es su área de influencia simplemente ellos aportan un recurso económico, para poder tener más gente inscrita en ese programa.	Muchas organizaciones manejan su responsabilidad social a través de alianzas.

Fuente: Liconsa, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

De estas sub-categorías o códigos descriptores de NEGOCIACION se generó la gran estrategia “La negociación en una alianza está condicionada a una filosofía compartida y a un interés por un aprendizaje mutuo que se complementa en capacidades, enmarcada en políticas legales operativas y comunicacionales que protegen la alianza frente a posibles giros estratégicos en la dirección lo cual afecta la filosofía de trabajo. Dependiendo del asocio, las alianzas con el estado se dan en forma de acompañamiento sin involucrar recursos económicos. Estas muchas veces no prosperan debido al tema político”

Para los participantes el proceso de negociación está enmarcado por una filosofía compartida e intereses por aprendizaje mutuo complementado en capacidades teniendo en cuenta políticas legales, operativas y comunicacionales que podrían servir de blindaje a la alianza frente a futuros estratégicos de dirección. En ocasiones las alianzas con el sector público no prosperan, debido al tema político.

A continuación, algunos apartes y fragmentos de las entrevistas:

“la filosofía compartida es importantísima ;” segundo que haya un interés por aprender .. (ee) nosotros no es solo que una entidad venga y simplemente y asigne recurso de contrapartida, eso tiene un sentido... (E1P2L11/13)

Es saber la capacidad eso también tiene ... “eso también cuenta en una alianza ;” entonces que tenga una filosofía compartida... que tenga un criterio de aprendizaje mutuo (ee) que disponga de una voluntad de todas las partes. (E1P2L 15/17)

(ee) Yo creo que ese tema de la ... (ee) la filosofía de trabajo a veces se dan cambios en las organizaciones, entonces digamos tenemos una alianza y el aliado se le dio un giro estratégico por sus juntas directivas o porque cambiaron la dirección y llegó otra persona y llegaron otros direccionamientos y eso afecta el funcionamiento de la alianza, entonces eso hace que las cosas no funcionen. (E1P7 L 2/6).

Con el sector publico hemos trabajado con tres alcaldías, del Magdalena especialmente, aquí en Barranquilla se hizo un convenio alguna vez, pero no prospero, porque cuando se mete a políticos como que no &, con la gobernación si hemos trabajado bastante, pero

seguro que tocamos las puertas nuevamente porque tuvimos buena acogida. Eso en cuanto al sector público (E6 P-4 L19/22)

Desde la revisión de literatura

Según Montes & Sabater (2000) En la etapa denominada Estructura de la Alianza se trata de determinar cuál será la figura contractual que mejor se ajuste al tipo de acuerdo diseñado en la etapa de negociaciones, elección en la que entran en juego cuestiones fiscales, jurídicas y legales. Se puede decir, por tanto, que estas etapas no son propias del proceso de negociación sino consecuencia de éste.

Por otra parte, según Lorange, et al (1992) expresan que las empresas deberán cumplir en todo momento el principio ganar/ganar, es decir, que todos los socios ganen con el acuerdo.

Se ha de crear valor conjunto, no únicamente aumentar los beneficios individuales de cada empresa. Por tanto, los acuerdos de cooperación no deben ser vistos como un proceso de intercambio de valor, sino como un proceso de creación de valor. Inkpen, & Li (1999) .

De igual forma (Hamel, (1991). Ring & Van de Ven (1992) sugieren que las formas híbridas son más eficaces que las formas puras, porque permiten combinar las capacidades de dos organizaciones que se complementan. En concordancia a lo anterior Fuentes & Alcázar (2001) expresan que ninguna compañía puede ser fuerte en todas sus dimensiones, por lo que una buena alianza se logra cuando las fuerzas impulsoras de ambas empresas, estratégicas y operacionales, se complementan.

Cuadro 28. Sub- categoría. CONFORMACION 1

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
CONFORMACION	1	Una alianza (ee) se gesta ... Puede ser porque una organización llegue a nosotros y nosotros vemos como una ... (ee) sintonía en la filosofía de trabajo (ee) ...en. La naturaleza de los proyectos o en las zonas de influencia o bien porque la fundación Promigas se acerca una entidad con la cual sienta que también hay una Compatibilidad con la filosofía.	La alianza se genera cuando hay compatibilidad en la filosofía de trabajo, y en la naturaleza de los proyectos
	2	Hoy en día si ji, "ya nos hemos organizado de tal manera, basados en nuestra filosofía" Hubo un tiempo que hubo una política, pero eso se quedó en borrador, se quedó como en retroalimentaciones, "pero honestamente no hay una política de alianza, lo que si tenemos es una oficina jurídica que es quien se encarga de revisar todo el tema de alianza, concertaciones, de acuerdo de voluntades".	La escogencia del posible aliado está enmarcada en una filosofía compartida La fundación no maneja una política de alianza establecida, pero si tienen una oficina jurídica para tratar este tema. La alianza se genera cuando hay compatibilidad en la filosofía de trabajo y en la naturaleza de los proyectos.

Cuadro 29. Sub-categoría CONFORMACION 2

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
CONFORMACION	1	o sea, cuando tus montas saberes distintos, experticias distintas uno aprende y eso tienen muchísimo valor al momento de hacer aliados, o sea los valores son intangibles y no solamente están para las comunidades que se beneficien de la iniciativa los valores intangibles también hacen parte de la alianza verdad?	En una alianza es muy importante montar saberes distintos, experticias, para aprender del aliado de la cual se pueda obtener valores intangibles
	2	(ee) la apertura a trabajar con otros ... con distintos tipos de capacidades (ee) el hecho de que nos juntemos hay unos aliados muy fuertes en recursos, fuertes en infraestructura, fuertes en trayectoria ... hay otros más medianos (ee) emergentes más pequeños y tienen distintos niveles y capacidad ha sido muy positivo para aprender y para que ellos también aprendan.	Las alianzas facilitan la apertura de trabajar con otros que tienen distintos tipos de capacidades, fuertes en infraestructura, con el fin de generar aprendizaje mutuo
	3	"Hay un encuentro de saberes, esfuerzos articulados con conocimiento". Se tienen unos elementos en común que se complementan e identifican la temática que los une en el campo que se desenvuelven en la educación.	Las alianzas facilitan la apertura de trabajar con otros que tienen distintos tipos de capacidades, con el fin de generar aprendizaje mutuo, propiciando un encuentro de saberes y esfuerzos articulados, los cuales se complementan.

-
- Bueno, ya te di pistas que, si tenemos alianzas internacionales internacionales, generalmente con el banco mundial, con el gobierno de Holanda, con Unicef, por ejemplo, con otro organismo de cooperación génesis fundación, pero
- 4 hemos hecho alianzas con el ministerio de desarrollo y medio ambiente desarrollamos con ellos un proyecto grande donde estuvimos trabajando todo el tema de lavado de manos, desarrollamos alianzas con el sector fundacional en general.
- Digamos en Colombia, también tenemos algunos proyectos a nivel internacional, actualmente tenemos un proyecto en república dominicana, realmente es un proyecto de transferencia de know how; no es un proyecto donde nosotros estemos teniendo una alianza con ellos para operar all , si no que ellos son los que van a operar y nosotros como que estamos entregándole los enfoques y la metodología y eso también lo hacemos en otros territorios nacionales.
- 5
-

-
- 6 "Yo creo que las alianzas son un espacio de aprendizaje organizacional de primer orden", nosotros somos una fundación, orientada al aprendizaje y a la innovación, y para aprender a innovar tenemos diferentes herramientas, tenemos comunidades de práctica, tenemos una eh... un equipo de investigación reconocidos por Colciencias, donde generamos innovación y nuevos conocimientos, pero" una fuente para nosotros inagotable conocimiento conocimientos son las alianzas".
-
- 7 , somos miembros del consejo municipal de voluntariado, donde hay varias organizaciones del tercer sector en diferentes modalidades y a través de ese consejo municipal somos miembros del consejo nacional de voluntariado, con quien hemos realizados eventos comerciales anuales, en tema de voluntariado
- 8 ... Para nosotros es más fácil tener aliados internacionales porque la casa matriz si tiene una oficina específica para buscar aliados, esa no es mi unidad de responsabilidad
-
- Las alianzas son un espacio de aprendizaje organizacional de primer orden y fuente inagotable de conocimiento.
- Las fundaciones nacionales deben procurar manejar alianzas en el contexto internacional
- Las fundaciones operan principalmente alianzas internacionales, propuestas por su casa matriz.
-

- | | | |
|---|--|--|
| 9 | <p>..si tenemos muchos donantes internacionales privados, algunos fondos que se han aplicado a otras fundaciones internacionales pero porque ellos allá los canalizan y nosotros simplemente los operamos.</p> | <p>La casa matriz de fundaciones internacionales, canalizan fondos para operarlos a nivel nacional</p> |
|---|--|--|

Fuente: Licona, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 30. Sub-categoría. CONFORMACION 3

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
CONFORMACION	1	<p>el modelo cada vez más es un modelo más simétrico, en donde los actores se encuentran en igualdad de condiciones y si hay algún actor que podría tener una mayor relevancia es la comunidad y es finalmente el mayor beneficiario de todas estas iniciativas.</p>	<p>En los procesos de alianzas los actores se encuentran en igualdad de condiciones, y el actor con mayor relevancia es la comunidad</p>
	2	<p>Cada ente tiene sus potencialidades como tal, la idea es unir esfuerzos y en que somos fuertes varias organizaciones, y como podemos juntos "desarrollar proyectos, de manera que generen impacto", esa es como la lógica; el pensamiento que tiene frente al porque y para que realizamos alianzas.</p>	<p>En las alianzas se potencializan esfuerzos, para desarrollar proyectos que generen impacto, con actores en igualdad de condiciones.</p>
	3	<p>Cada empresa tiene sus lineamientos, tiene sus políticas, "cuando estás trabajando en alianza</p>	<p>Es una dificultad en las alianzas poner de acuerdo a los actores, ya que cada</p>

poner de acuerdo a los actores siempre el proceso sea más complejo".

- 4 Porque muchas veces estamos trabajando en la misma línea de acción sin saber; y de pronto estamos enfocando esfuerzos de manera desarticulada y no está causando el impacto que se quiere, "entonces es por eso que entramos a conformar, como este grupo de apoyo en donde podamos hablar cada una".
- 5 Debe haber un porcentaje administrativo para la operación del proyecto, pero el mayor porcentaje siempre va a ser para el objetivo del proyecto por el cual fue diseñado el proyecto que estén aliando.

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015

Cuadro 31. Sub-categoría. CONFORMACION 4

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
CONFORMACION	1	Nosotros trabajamos educación, el departamento o municipio donde se desarrolla el proyecto. El estado ..Nosotros trabajamos educación, o sea la secretaria de educación del municipio o el departamento donde se desarrolla el proyecto, generalmente están las instituciones beneficiadas, que son las instituciones educativas oficiales del territorio	Las alianzas se trabajan de la mano de las secretarías de educación distritales y departamentales.
	2	Bueno... las alianzas que ha construido la fundación, que está actualmente obteniendo de la relación con otros entes digamos, "se genera de acuerdo a la necesidad que tenga la fundación en lo que tiene que ver con el orden de su trabajo social".	Las alianzas se generan de acuerdo a la necesidad de la fundación, con el orden de su trabajo social Las alianzas se consideran como una estrategia parte de la línea de trabajo de las fundaciones
	3	Bueno... una de nuestras líneas y estrategias de trabajo precisamente es a través de alianzas o convenios, eso hace parte de nuestros estatutos, de nuestras estrategias.	Las alianzas son una estrategia que se genera de acuerdo a la necesidad de la fundación en orden a su trabajo social.

Fuente: Licona, W. Mendoza, B. *Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.*

Cuadro 32. Sub-categoría. CONFORMACION 5

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
CONFORMACION	1	Hay diferentes formas, y diferentes tipos de alianza, hay alianzas para intercambiar recursos, para intercambiar conocimientos, para intercambiar procesos, para hacer proyectos conjuntos, para hacer brigadas puntuales sociales, desarrollar procesos, depende del tipo de entidad	Hay diferentes tipos de alianzas, dependiendo el tipo de entidad, las cuales se convierten en convenios.
	2	Bueno, hay unas alianzas que son digamos de palabra, pero hay unas que son firmadas como convenios, por lo general lo firmamos de tres a cinco años.	Hay alianzas de palabras que luego se convierten en convenio
	3	“Mira tenemos más alianzas a nivel comunitario, que a nivel estratégico	Muchas fundaciones realizan más alianzas a nivel comunitario, que a nivel estratégico

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

De estas sub-categorías o códigos descriptores de CONFORMACION se generó la gran estrategia “El proceso de conformación de las alianzas sociales se da cuando identificamos en otros, diferentes tipos de capacidades que no poseemos, buscando generar aprendizaje mutuo, propiciando un encuentro de saberes los cuales se complementan en el desarrollo de proyectos generando impacto con actores en igualdad de condiciones”

Para los participantes en el proceso de conformación se identifican capacidades que no se poseen y que se identifican en el liado buscando de esta manera generar saberes y un aprendizaje mutuo los cuales se complementan en el desarrollo de proyectos que van a generar impacto con igualdad de condiciones.

A continuación, unos apartes y fragmentos de las entrevistas:

O sea, cuando tu montas saberes distintos, experticias distintas uno aprende y eso tienen muchísimo valor al momento de hacer aliados, o sea los valores son intangibles y no solamente están para las comunidades que se beneficien de la iniciativa los valores intangibles también hacen parte de la alianza verdad? (E1P4 L 32/36)

(ee) la apertura a trabajar con otros ... con distintos tipos de capacidades (ee) el hecho de que nos juntemos hay unos aliados muy fuertes en recursos, fuertes en infraestructura, fuertes en trayectoria ... hay otros más medianos (ee) emergentes más pequeños y tienen distintos niveles y capacidad ha sido muy positivo para aprender y para que ellos también aprendan. (E1P6 L 3/7) confrontando

Yo creo que las alianzas son un espacio de aprendizaje organizacional de primer orden, nosotros somos una fundación, orientada al aprendizaje y a la innovación, y para aprender a innovar tenemos diferentes herramientas, tenemos comunidades de práctica, tenemos una eh... un equipo de investigación reconocidos por Colciencias, donde generamos innovación y nuevos conocimientos, pero" una fuente para nosotros inagotable conocimiento conocimientos son las alianzas". (E3 P-8 L 26/31)

Contrastando la literatura con los resultados Gulati & Singh, (1998) afirman que las alianzas permiten a las empresas crecer y expandirse. Constituyen un recurso muy utilizado por las empresas con la finalidad de aunar esfuerzos para crear sinergias y así obtener unos resultados que

de manera individual no podrían haber sido alcanzados. Por otra parte, la definen como un acuerdo de colaboración voluntario entre empresas que implica un intercambio, reparto o co-desarrollo, y que puede incluir aportaciones de recursos, tecnología, u otros activos específicos por parte de las empresas involucradas. En concordancia con lo anterior Román, (2002) expresa que el éxito de una alianza estratégica comienza con la elección de un socio con capacidades complementarias.

Cuadro 33. Sub-categoría. EJECUCION 1.

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
EJECUCION	1	La fundación tiene un objetivo más objetado al desarrollo de capacidades en las personas, en las organizaciones para que estas por si mismas gestionen sus cambios. o sea ...el objetivo no necesariamente es ese sino aprender de lo que está sucediendo en terreno, intercambiar,	Las alianzas desarrollan capacidades en las personas gestionando cambios
	2	(ee)...combinar esa experticia para que la iniciativa cumpla todo el objetivo deseado. o sea, es el grupo / lo que hacemos en esos comités.	Las alianzas desarrollan capacidades en las personas, gestionando cambios, aprendiendo y combinando experticias, trabajando en la construcción de confianza a través del proceso. Las alianzas con universidades y grupos de investigación, se convierten en una herramienta de aprendizaje mutuo.
	3	(ee) también se aprende con ellos igual lo hemos hecho con universidades. Hemos trabajado con Universidades las que están en el top del raking y las que no están en ese top de los desempeños y con todas hemos trabajado bien y hemos aprendido... con públicas y privadas	Las alianzas con universidades y grupos de investigación, se convierten en una herramienta de aprendizaje mutuo.

-
- distintos grupos de investigación ...
- 4 se une y se une a no solo a un esfuerzo económico sino esfuerzo asociado con conocimiento y experiencia. Se gesta, pues pensando en que tenemos cosas en común, elementos en común y elementos que nos diferencian y nos complementan, en ese sentido dependiendo del tema que desarrollemos
- La alianza se desarrolla mediante esfuerzos asociados al conocimiento y la experiencia
- digamos que la figura de la alianza, es un problema que hay que trabajar de manera transversal durante todo el proyecto, todo el proyecto es un proceso de construcción de confianza deee...//nosotros en particular estemos convencidos que la alianza son en el fondo una oportunidad para aprender, para cualificarse, para crecer, digamos hay diferentes talentos, diferentes capacidades y el proyecto es un pretexto para que todos crezcamos, crezca la comunidad, para que crezca el estado, y para que crezcan los demás aliados que están haciendo parte de la alianza, de la cual algunas veces digamos nosotros somos los líderes y en otras somos un actor más que acompaña a otras instituciones.
- 5
- 6 Hemos sido organizados responsables, honestos, diferenciadores en el
- La alianza es una oportunidad para crecer, para aprender de los diferentes talentos y capacidades. Y se debe trabajar de forma transversal durante todo el proceso en la construcción de confianza
- La fundación desarrolla habilidades en los
-

mercado nuestros programas van enfocados no al asistencialismo, sino que desarrollamos habilidades en nuestros participantes para que puedan salir adelante, yo creo que ese es un punto de diferencia

participantes, por medio de alianzas

Fuente: Licon, W. Mendoza., B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 34.Sub- categoría EJECUCION 2

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
EJECUCION	1	Nosotros... trabajamos más con acompañamiento .. tenemos como un enfoque de trabajo propio, que hemos diseñado desde ese enfoque estamos más de acompañamiento que dé seguimiento en ese acompañamiento a las comunidades a las organizaciones lo que hacemos es ver que dificultades se están presentando , dialogando con estas personas y estas organizaciones para ver cómo se pueden (ee) superar , como se pueden avanzar y que estas dificultades sean un elemento para aprendergeneralmente	La alianza con una comunidad se caracteriza por un trabajo de acompañamiento mas no de seguimiento.
	2	trabajamos bajo la figura de alianzas, donde están las comunidades con las que trabajamos, está el sector público, o el estado, estamos nosotros y generalmente también hay	El gobierno debe tener en cuenta el plan de desarrollo de la ciudad, para generar alianzas, realizando un trabajo de acompañamiento, apoyados de un equipo transdisciplinario que trabaje en pro de la comunidad. Las alianzas se realizan con el fin de poder generar sinergias y complementarse

otros aliados del sector social, pues la idea que hay detrás de todo esto es poder generar sinergias, complementarse

Yo creo que el trabajo solo tiene el inconveniente de que uno termina reafirmando sus sesgos. Termina fortaleciendo muchas veces su debilidad, su fortaleza, pero no es lo mismo que el trabajo en equipo, el trabajo en equipo tiene la ventaja primero de que hay más de una perspectiva, segundo que hay un conjunto de capacidades diversas, generalmente es mucho más fuerte el tema de la transdisciplinariedad.

En una alianza, el trabajo en equipo es una ventaja que conlleva a una transdisciplinariedad

Como fundación, nosotros queríamos primero establecernos en la comunidad por decirlo así. ¿En dónde desarrollamos nuestros programas y

Antes de gestionar una alianza se debe trabajar individualmente y de acuerdo a ese resultado se le ofrece a un posible aliado

4 vemos los resultados, nuestra estrategia cual ha sido? Desarrollarlo primero individualmente como FUNDAPORT, en cada una de esas comunidades,

Estibas por la paz, es un programa donde el mayor objetivo es el emprendimiento, sacar adelante estas unidades de

Por medio de las alianzas, se sacan adelante unidades de negocio, que están conformado de manera informal

5 negocio, una unidad de negocio es un negocio que está conformado de manera informal, por

decirlo así en el sector
donde ya nosotros los
hemos identificado

- Hay una dificultad con el tema de alianzas con el tema público, y es que cada ciudad tiene su plan de desarrollo, el gobierno tiene su plan de actividades un plan de acción y muchas veces no son consecuentes con// y nosotros como buscamos donaciones, captamos fondos de donantes y nosotros no estamos interesados en ser operadores de estrategias del estado
- 6 El gobierno debe tener en cuenta el plan de desarrollo de la ciudad, para implementar acciones, y así generar alianzas en pro de las comunidades
- . Como organización nos estamos colocando metas, eso hace parte de lo que hemos venido aprendiendo, porque además reconocemos que solos no lo podemos hacer, si no haciéndolo con otros, esa es como la manera en que hemos venido actuando en el tema de las alianzas.
- 7 Las alianzas sirven como una estrategia para cumplir metas organizacionales

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 35. Sub- categoría EJECUCION 3

DESCRIPTOR	Nº	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
EJECUCION	1	Bueno esos recursos en función del presupuesto que se quiere invertir en el proyecto o en la iniciativa. Como son de distinta naturaleza los proyectos, o sea no es lo mismo un proyecto que funcione en las zonas rurales del departamento de Córdoba que hacerlo aquí en el Atlántico, que hacerlo en la Guajira, en la alta Guajira	En una alianza se asignan los recursos de acuerdo a la naturaleza del proyecto y el contexto.	
	2	Realmente nosotros desarrollamos muchas alianzas, somos una institución que desarrolla cada año alrededor de 900 proyectos, y esos proyectos están distribuidos en toda la costa, o sea hay proyectos en la guajira, en Córdoba, Sucre, pero también fuera de la costa tenemos proyectos en Cúcuta, Neiva, Casanare: esos proyectos los podemos desarrollar gracias a la estructura de la alianza	Los proyectos se desarrollan gracias a la estructura de la alianza	En una alianza se asignan recursos de acuerdo a la naturaleza del proyecto y el contexto, donde todos ganan, todos aportan o todos pierden.
	3	En el centro está la comunidad que se desea transformar, que aprendan de la experiencia, aprendan para ser mejores, aprendan a potenciar el trabajo que se hace por las comunidades, el resto cuando se hacen las alianzas simplemente para hacer aportes, para	La alianza es un modelo en donde todos ganan, todos aportan y todos pierden	

contratar un tercero, que muchas veces sucede eh...hay uno que gana o dos que ganan, los demás pierden; digamos este es un modelo donde todos ganan, todos aportan, todos pierden.

- 4 , hace tres años que cambia la administración del puerto se le da ese cambio a la fundación, ya no queremos ser más asistencialistas, sino que queremos desarrollar esos programas que le den las herramientas, para que salgan adelante,
- 5 lo que hacemos es como estamos haciendo es traer a una bolsa todos los recursos tuyos y míos,
- Para dejar atrás el asistencialismo, las fundaciones gestionan alianzas en beneficio de las comunidades
- Las fundaciones en una alianza manejan los recursos de manera impediante.

Fuente: Liconsa, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 36. Sub-categoría EJECUCION 4.

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
EJECUCION	1	Empresarios por la educación en un solo proyecto hemos estado siete aliados, sin contar con los del estado, esos nunca dejan de estar. Cuantas ¿entre tres y seis, ¿cuáles? Las que te mencioné;	Las alianzas se dan en el sector público y privado. Las alianzas se deben extender a lo largo de la geografía nacional.

2	<p>la fundación monómeros no solamente tiene trabajo en la ciudad de Barranquilla, sino que también desarrollamos trabajo en otras zonas y para entrar a esas zonas realizamos alianzas con alcaldías municipales en el departamento de Boyacá.</p>	<p>Las alianzas se deben extender a lo largo de la geografía nacional</p>
---	---	---

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 37. Sub-categoría EJECUCION 5

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
EJECUCION 1	<p>Los directivos tienen esa perspectiva de trabajo donde la institución es la que prima hay que entenderse con el director. Porque allí es donde entra & Digamos nosotros nos movemos en diferentes niveles, nos podemos mover con cualquier actor, pero cuando hay alguien difícil allí entra X (refiriéndose al director de la Fundación) porque ya el mismo rango hace que se baje la ansiedad, entonces más que todo en función de demostrar un esquema de proceso en donde tenemos un objetivo, un esquema y unos resultados es cíclico, es permanente y es de doble vía. Entonces... allí es difícil j</p>	<p>Cuando surgen inconvenientes en las alianzas, se debe limar asperezas en pro de los objetivos, con una comunicación de doble vía.</p>	<p>Las alianzas no están exentas de dificultades y surgen inconvenientes, ya que se presentan abordajes sociales diferentes, que se deben sortear ajustando estrategias.</p>

-
- digamos que los procesos sociales se caracterizan porque no son lineales, en la medida que van avanzando van surgiendo problemas y dificultades y esos problemas hay que sortearlos, digamos que
- 2 sortear esos problemas, ajustar las estrategias, ajustar las acciones, es una tarea que se hace a partir de la persona que es responsable en liderar la alianza, pero conjuntamente con los miembros de la acción.
- Yo creo, que tanto en alianzas nacionales como en las alianzas internacionales se da lo propio de cualquier relación, si... se presentan
- 3 fricciones, se presentan conflictos, hay puntos de vista diferentes, a veces hay enfoques diferentes, a veces hay abordajes sociales diferentes, y...bueno parte de la tarea es ponerse de acuerdo
- Que no tuviésemos el mismo sentido social, dicen una cosa y después resulta que eran otros los intereses, que prima el interés personal y no el colectivo
- 4 Algunas alianzas fracasan cuando prima el interés personal, sobre el colectivo
- con algunos socios, esto es muy confidencial, han surgido problemas de poder porque algunos han querido resaltarse más que el otro, son algunas dificultades o yo soy más
- 5 En toda alianza se presentan, abordajes sociales diferentes fricciones y conflictos y parte de la tarea es ponerse de acuerdo
- En las alianzas nacionales han surgido inconvenientes de poder
-

experto en este tema que ustedes que el otro, yo creo que a nivel de eso hemos tenido dificultades, pero no con organizaciones internacionales

Fuente: Liconsa, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro38.Sub-categoría EJECUCION 6

DESCRIPTOR	Nº	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
EJECUCION	1	Ahorita estamos terminando una alianza que va para cuarto año con Génesis Fundación. Digamos que con un mismo proyecto pueden durar tres, cuatro años y hasta quince años, por ejemplo, con el secretariado del Distrito ese aliado para nosotros es permanente, ellos nunca dejan de estar, pasa la administración que es la cabeza, pero los que están en mandos medios se mantienen.	Hay alianzas que superan la perdurabilidad del año y están van de 4 a 5 años, incluso hasta 15, según el aliado.	Las fundaciones deben desarrollar planes a cuatro años, de acuerdo a las realidades de los beneficiarios de los proyectos.
	2	hay unos cambios muy importantes que van a abarcar el tema de alianzas “uno que estamos haciendo planes a cuatro años, no planes anuales” y “dos que estamos trabajando de acuerdo a las necesidades reales de los beneficiarios”, eso significa que se han tomado el trabajo de	Las fundaciones deben hacer planes a cuatro años, deben trabajar de acuerdo a las realidades de los beneficiarios de los proyectos	

contextualizar de acuerdo a la realidad de la ciudad o la comunidad donde trabajamos,

Fuente: Licona, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 39. Sub-categoría EJECUCION 7

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
EJECUCION	1	por ejemplo, muchas veces con los organismos de cooperación nos sucede que, los organismos de cooperación se ciñen a un proyecto, a un programa que tiene una serie de pasos y que hay que cumplirlos a" raja tabla", nosotros funcionamos de otra forma	En las alianzas con los organismos de cooperación se deben cumplir a cabalidad el cumplimiento de los proyectos.
	2	"nuestros objetivos estratégicos nos llevan a esa ruta, unas líneas de acción con objetivos estratégicos" como fundación que nos lleva digamos a construir una ruta , y en esa ruta hay programas de acción que queremos emprender donde podemos identificar a otros entes ya sea del sector público, o privado	Las entidades dentro de su direccionamiento estratégico deben incluir las alianzas. Las alianzas deben ser contempladas en el direccionamiento estratégico de la entidad.

Fuente: Licona, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

De estas sub-categorías o códigos descriptores de EJECUCION se generó la gran estrategia “ En el proceso de ejecución de las alianzas sociales se desarrollan capacidades en las personas gestionando cambios, aprendiendo y combinando experticias apoyados en la academia y grupos de investigación, teniendo en cuenta el plan de desarrollo de la ciudad y estos deben ser trabajados a cuatro años de acuerdo a las realidades de los beneficiarios de los proyectos con recursos asignados de acuerdo a su naturaleza”

Para los participantes del estudio ejecutan las alianzas desarrollando capacidades en las personas combinando experticias apoyados en la academia y grupos de investigación lo cual se constituye en una fortaleza lo cual genera un mayor impacto en la iniciativa. Por otra parte, es conveniente tener en cuenta el plan de desarrollo de la ciudad y desarrollar planes a cuatro años, asignando recursos de acuerdo a la naturaleza de los proyectos.

A continuación, unos apartes y fragmentos de las entrevistas:

La fundación tiene un objetivo más objetado al desarrollo de capacidades en las personas, en las organizaciones para que estas por si mismas gestionen sus cambios. (E1P2L 35/36)

O sea ...El objetivo no necesariamente es ese sino aprender de lo que está sucediendo en terreno, intercambiar, (ee)...Combinar esa experticia para que la iniciativa cumpla todo el objetivo deseado. o sea, es el grupo / lo que hacemos en esos comités. (E1P4 L 1/4)

(ee) también se aprende con ellos igual lo hemos hecho con universidades. Hemos trabajado con Universidades las que están en el top del rating y las que no están en ese top de los desempeños y con todas hemos trabajado bien y hemos aprendido... con públicas y privadas distintos grupos de investigación ... (E1P6L 34/37)

Se une y se une a no solo a un esfuerzo económico sino esfuerzo asociado con conocimiento y experiencia. Se gesta, pues pensando en que tenemos cosas en común, elementos en común y elementos que nos diferencian y nos complementan, en ese sentido dependiendo del tema que desarrollemos (E2 P-2 L 2/5)

Haciendo un análisis desde la revisión de literatura Gulati,(1999) afirma que la experiencia obtenida por las empresas en alianzas previas es un elemento directamente vinculado al aprendizaje, que proporciona a las empresas mayor conocimiento que repercutirá en la mejora de la gestión y desarrollo de futuros acuerdos, también analiza la importancia que tienen las capacidades de formación de alianzas para empresas que deseen integrarse en nuevos acuerdos, destacando dentro de ellas, el proceso de aprendizaje realizado en experiencias anteriores.

Por otra parte, Ramírez & García, (2010) explican que los sabios antiguos evidenciaron la necesidad de aportar desde la universidad al desarrollo social de los pueblos, así que desde los inicios de las instituciones universitarias era clara la misión de aportar al desarrollo económico y social de las comunidades.

Cuadro 40. Sub-categoría SEGUIMIENTO 1.

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA	
SEGUIMIENTO	1	Constantemente retroalimentando y constantemente estamos viendo los problemas como una oportunidad ...” Siempre que trabajamos las iniciativas de una alianza (ee) partimos de que los problemas son oportunidades para mejorar y para crecer”.	En la alianza se retroalimenta y los problemas se convierten en oportunidades	Las alianzas deben tener un seguimiento y para esto se debe delegar a una persona, implementando pruebas de entrada y de salida al principio y fin de cada proyecto. En una alianza no se miden resultados si no gestión.
	2	Digamos que tenemos unos factores, son muchas las capacidades, nosotros no podemos decidir cuál. Una donde miramos los instrumentos que utiliza la gente para poder medirse,	En la alianza no es importante medir resultados, si no la gestión.	

y allí está el tema de proceso,

- Con informes, nosotros Las alianzas se deben estipulamos, siempre al trabajar con pruebas de inicio de la alianza, un entrada y prueba de salida, contrato, una al principio y fin de cada formalización, un acta proyecto donde ponemos como va a ser el seguimiento, A
- 3 través de informes mensuales, semanales, y también los resultados (ee)... nosotros realizamos prueba de entradas y pruebas de salida, siempre al principio de cada proyecto, y finalización de cada proyecto
- Tenemos un personal encargado de hacer el Las alianzas deben tener acompañamiento y un seguimiento y para esto también de hacer un se debe delegar a una seguimiento a la relación persona para tal fin
- 4 que se está estableciendo, creo que esa es una buena elección en" dejar una persona contacto en la alianza"

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 41. Sub-categoría. SEGUIMIENTO 2

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA	
SEGUIMIENTO	1	Bueno en la ejecución como te decía. (ee) generamos un comité técnico, un comité de seguimiento (ee) donde el objetivo fundamental es aprender allí no necesariamente estamos haciendo como un seguimiento riguroso..(ee) no tenemos la mirada solo puesta en el cronograma de trabajo que si se cumplió la actividad	La alianza maneja un comité técnico y un comité de seguimiento, pero sin rigurosidad en el cumplimiento del cronograma	En la alianza con la comunidad en su enfoque de acompañamiento,
	2	Con ese enfoque que acompañamos. No llevamos a las personas corriendo con el cronograma ni corriendo con la fecha ni las metas como de pronto pueden trabajar un presupuesto de horas desde una empresa. no no no ... aquí estamos trabajando con la gente ... de saber capacidades y tienen un acompañamiento distinto	La alianza con la comunidad en su enfoque de acompañamiento, se pretende que adquieran capacidades, sin ser una camisa de fuerza el cronograma.	se pretende que adquieran capacidades, sin estar sujetos a un cronograma. Al final de cada proyecto se delega a un tercero para realizar una valoración de impacto a través de indicadores que orienten el rumbo de la misma.
	3	Generalmente paralela al proceso se va haciendo un proceso de seguimiento que se tiende a// como un proceso de sistematización que se va haciendo a lo largo de la alianza donde también participan los actores que están involucrados en la alianza ; al final hay una	Al finalizar los proyectos, los actores de la alianza delegan a un tercero para realizar una valoración de impacto	

valoración de los resultados y nosotros acostumbramos generalmente una vez estos proyectos terminan luego de dos años se hace una valoración de impacto a través de un tercero, que generalmente financiamos entre los actores que hemos estado participando en la alianza.

- Una vez el proyecto termina nosotros dejamos un tiempo digamos a la comunidad en donde se desarrolló el proyecto libre, que la comunidad siga desarrollando el proyecto con autonomía de sus propias capacidades, y luego de tres años de haberse terminado el proceso vamos nuevamente a la comunidad y hacemos una valoración de impacto, que generalmente se hace a través de una firma externa,
- 4 Resultados positivos unos más que otros, y los que se puedan medir de una manera más fácil que otra obviamente dando por sentado que esa alianza "lo que está persiguiendo es un beneficio social un proyecto de impacto social".
- 5 Al finalizar un proyecto en alianza se le da autonomía a la comunidad, para seguir desarrollando el proyecto, para posteriormente ser valorado por una firma externa.
- 6 Las alianzas persiguen un beneficio social, en proyectos de impacto social
- 6 Con las evaluaciones de inicio y de salida y los resultados de los indicadores, nosotros Las alianzas deben manejar indicadores, para evaluar el impacto que se ha tenido en los proyectos

miramos como ha sido el impacto que hemos tenido con el trabajo mancomunado que hemos hecho.

Incluso ya dentro de nuestros indicadores estamos estableciendo indicadores precisos que

- 7 digan cuantas alianzas con el gobierno estamos apostándole en este nuevo año, cuantas, con redes y movimientos, cuantas con el sector privado.

En una alianza se deben manejar indicadores que orienten el rumbo de la misma.

Fuente: Licona, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 42. Sub-categoría SEGUIMIENTO 3

DESCRIPTOR	Nº	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTROS	SUB-CATEGORIA
SEGUIMIENTO	1	Bueno ;;; el número exacto no ... tendríamos que buscarlo, pero son muchísimas las alianzas .. Solamente con... el sector académico llevamos más de catorce universidades des públicas y privadas con el sector de cooperación a nivel internacional... tendríamos que sacar para te, pero realmente / de distinto orden. Las públicas y privadas ... donde participa la empresa, la fundación.	Las alianzas desarrolladas por la fundación se han dado más que todo en universidades, y el sector de cooperación a nivel internacional	Las alianzas miden capacidades, en la cultura institucional y su seguimiento es inherente al trabajo.

el estado y la
comunidad civil,

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 43. Sub-categoría. SEGUIMIENTO 4

DESCRIPTOR	Nº	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
SEGUIMIENTO	1	.. yo coordino gestión del conocimiento y recientemente presente algo donde generamos como un balance de cómo había sido nuestro trabajo colaborativo solo en el campo de desarrollo colaborativo de conocimiento y lo que observamos es que teníamos un porcentaje bastante equilibrado ..eso da como una relación como de 30 % entre la academia , fundaciones y otras empresas relacionadas , sociedad civil , digamos que la fundación Promigas tiene un trabajo privilegiado sobre un actor o sobre un sector sino que ha logrado construir conocimiento con actores de distintos sectores de forma muy balanceada	Las alianzas han servido para construir conocimiento con actores de distintos sectores de forma muy balanceada.	Las alianzas miden capacidades en la cultura institucional y su seguimiento es inherente al trabajo.
	2	Nosotros medimos capacidades, entonces en ese sentido nuestro papel es medir cual es el impacto en la cultura institucional que a veces no es medible en índices	La alianza mide las capacidades en la cultura institucional.	
	3	La alianza tiene su inicio y final cuando va asociada a proyectos, ya tu sabes & es decir el seguimiento es como inherente al trabajo,	El seguimiento de las alianzas es inherente al trabajo	

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 44. Sub-categoría. SEGUIMIENTO 5

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
SEGUIMIENTO	1	Se hace la iniciativa, se pone en marcha la actividad, si la actividad no funciona se revisa, se ajusta, se complementa y si hay que ampliarla y durar más tiempo, dura más tiempo& a veces nos cuesta porque digamos que son como miradas diferentes, entonces los conflictos surgen digamos que de elementos de ese orden& o el enfoque, perspectivas diferentes,	al iniciar una alianza se revisa y se ajusta, se aplican correctivos y si surgen conflictos son por perspectivas diferentes
	2	Sí, siempre evaluamos los programas con los indicadores y de acuerdo a eso se toman las medidas, incluso se le dice al aliado, no está funcionando esto, vamos a meterle al tema de presupuesto, y se toman los correctivos para poder salir adelante, la satisfacción es lo fundamental.	las alianzas toman acciones correctivas de la evaluación de los indicadores
	3	Bueno, la verdad en eso no hemos estado muy juiciosos, lo que hacemos es que siempre a fin de año, en este tiempo que llevamos	El seguimiento de las alianzas, y el manejo de indicadores es muy importante para su éxito.

La alianza para mejorar su gestión, debe manejar indicadores y llevar un estricto seguimiento con el fin de tomar acciones correctivas al momento de ser evaluadas.

constituidos, revisamos con quien tuvimos mayor interacción y con quien no, miramos con qué entidad ya se nos va a cumplir el convenio entonces lo llamamos para que conciliemos o no, pero no con una sistematización.

No, digamos que esa ha sido una de nuestras debilidades entonces con alianzas

4 tu pregunta, me la voy a ser más al interior, para hacer seguimiento de las alianzas muy puntual, debemos hacerlo

Tenemos indicadores de resultado, de proceso y trabajamos con indicadores de impacto a largo plazo, por ejemplo,

5 este es un año que estamos aplicando la línea base nos da las necesidades // de acuerdo a eso se hace un plan de trabajo del 2017-2020.

Fuente: Licono, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

De estas sub-categorías o códigos descriptores de SEGUIMIENTO se generó la gran estrategia “En el proceso de seguimiento de una alianza se miden capacidades con un seguimiento inherente al trabajo, implementando pruebas de entrada y de salida a principio y fin de cada proyecto, manejando indicadores y delegando a un tercero al fin de cada proyecto para realizar una valoración de impacto”.

Para los participantes del estudio las alianzas deben tener un seguimiento al final de cada proyecto el cual debe estar delegado a una firma externa de manera que esta pueda implementar pruebas de entrada y salida al principio y al final, como también expresan que en las alianzas con comunidades se brinda acompañamiento sin estar sujetos a un cronograma lo cual no es coherente ya que todo proceso debe ir acompañado de una planeación y un seguimiento para llegar a buenos términos y generar impacto.

En relación a los indicadores, las alianzas se manejan con intereses puntuales, es decir, algunos buscan resultados a corto plazo y otros enfocan sus resultados en generar capacidades.

A continuación, unos apartes y fragmentos de las entrevistas:

Bueno se mide de acuerdo a los intereses de cada uno... digamos que ... el aliado ... ahorita estaba en contacto con uno ..." el buscaba solo resultados" el buscaba resultados a corto plazo entonces (ee) con tal de que se le pueden entregar, pero que eso no genera un impacto positivo en la gente ... no genera un cambio. (E2 P3 L3/L6)

Entonces... podemos medir los resultados que el pretende medir que son tareas, actividades; ; ...Eso mide ;y entonces eso es indicador de ellos. Nosotros medimos capacidades; ;, entonces en ese sentido nuestro papel es medir cual es el impacto en la cultura institucional que a veces no es medible en índices, es medible (E2P3 L6/L9)

En un tiempo a largo aliento y eso lo podemos medir, pero eso va más allá de la alianza porque nosotros no estamos midiendo ese impacto, pero le podemos entregar al termino de participación, termino de costo beneficio, retorno ... eso lo podemos hacer como aliado, pero no es lo que nosotros buscamos. (E2P3 L9/L12)
No, digamos que esa ha sido una de nuestras debilidades entonces con tu pregunta, me la voy a ser más al interior, para hacer seguimiento de las alianzas muy puntual, debemos hacerlo... (E6 P-4 L 8/9)

Confrontando con la literatura, (García, et al 2011) afirman que cuando se presentan relaciones limitadas se corre el riesgo de generar asimetrías en la construcción y operación de la alianza, en los cuales una de las partes tiene mayor poder de decisión y actuación que la otra incidiendo así en la reducción del valor que ésta puede aportar a la sociedad o pervirtiendo la naturaleza de la misma, al generar más perjuicios que beneficios a la comunidad en el corto y largo plazo.

Por otra parte, Santos & Nacimiento, (2009) expresan que las alianzas son entendidas como arreglos intermedios y extremos de total integración, cooperación y adquisición, la relación del mercado caracterizada por falta de coordinación y compromiso entre las firmas.

Cuadro 45. Sub- categoría EFICACIA 1.

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
EFICACIA 1	Creo que lo más importante para que una alianza sea beneficiosa realmente es que te alíes realmente con el que te tienes que aliar, de allí el éxito de como ubicas tú el aliado realmente, como reconoces// si logras aprender del otro, encontrar cuales son potencialidades de los dos y unir eso & es la clave para que un proyecto se pueda desarrollar como uno lo espera y tenga éxito	En una alianza la suma de potencialidades de los aliados es la mejor forma de desarrollar un proyecto	En una alianza, la suma de potencialidades es la mejor forma de desarrollar un proyecto, buscando ampliar el impacto y el alcance de los objetivos de la organización.

-
- ¿De todas las alianzas que se ha aprendido?... que solos no podemos trabajar; Digamos que trabajar sin la perspectiva del otro no es fácil ... y aunque tengamos el recurso económico para hacerlo ... el otro siempre ayuda ... y ayuda porque (ee) el jalona más... hay mayor credibilidad ... porque la experiencia de la otra cuenta... más que el recurso económico!
- 2 “yo creo que. una cosa que nos ha servido mucho es ...la posibilidad de iniciar un proceso y terminarlo”, o sea nosotros reconocemos que hay que tener una formalidad, esto
- 3 en una empresa y nosotros somos súper formales en el contrato; procesos de control interno, en el presupuesto, en la administración en la claridad contractual de los empleados, eso nos ha dado mucha estabilidad y mucha sostenibilidad
- 4 “lo que nosotros buscamos es ampliar el impacto y el alcance” que la organización tiene en sus objetivos, porque no es lo mismo hacerlo solo, que hacerlo con socio.
- Las alianzas dejan como aprendizaje que trabajar sin la perspectiva del otro no es fácil.
- En las alianzas los proyectos se inician y finalizan generando una estabilidad y sostenibilidad.

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 46. Sub-categoría EFICACIA 2.

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
EFICACIA	1	A las instituciones lo que le entregamos es fortalecer su capacidad de gestión y eso pues es un acompañamiento que es intangible” Tiene resultados intangibles y son a largo plazo, los resultados siempre nos movemos en la gestión del conocimiento.	Con las alianzas se fortalece la capacidad de gestión, con un acompañamiento intangible.
	2	Las alianzas, son una estrategia muy importante para el desarrollo de la organización, "un buen aliado nos hace ver grandes",	Con las alianzas se fortalece la capacidad de gestión, con un acompañamiento intangible.

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 47. Sub-categoría EFICACIA 3.

DESCRIPTOR	Nº	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
EFICACIA	1	“Todo lo que ustedes plantean es genial, pero se maneja en contexto y puede cambiar de cualquier contexto. Eso es otro de los éxitos de una alianza.” Que, aunque los estándares sean generalizados hay cosas muy puntuales el contexto es diferente.	Las alianzas tienen éxito cuando tenemos en cuenta el contexto donde se da la alianza. sin generalizar estándares.	El éxito de una alianza, se percibe cuando se tiene en cuenta el contexto donde se da la alianza sin generalizar estándares.

Fuente: Licona, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 48. Sub-categoría EFICACIA 4

DESCRIPTOR	Nº	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
EFICACIA	1	Pienso que la alcaldía debería trazar unas directrices de atención hacia el tercer sector, no basada específicamente en temas políticos de realmente valores, humanismo y solidaridad,	Para mejorar las alianzas sociales en el distrito barranquilla el gobierno distrital y departamental, debe apartar un poco el clientelismo y trazar claras directrices al tercer sector	Para mejorar las alianzas sociales, el gobierno distrital y departamental, debe trazar directrices claras en el tercer sector, procurando conocer que están haciendo las fundaciones en la ciudad a través de una base de datos.
	2	Yo creo que el distrito, debería liderar un trabajo de conocer que están haciendo las organizaciones en el distrito de Barranquilla, teniendo en cuenta que el tema de agremiación nuestra es muy incipiente.	Para mejorar las alianzas en el distrito de Barranquilla el gobierno local debería liderar un trabajo de conocer que están haciendo las fundaciones en la ciudad	

3 Creo que sería partir de tener una base de datos de organizaciones llámese ongs, fundaciones empresariales, llámese empresas, organizaciones públicas, pero esa base de datos dejar claro a qué se dedica cada uno, sus datos de contacto y todo eso, eso facilita que podamos realmente integrarnos.

Debería existir una base de datos a nivel distrital y departamental, de todas las ongs, fundaciones empresariales y organizaciones, para conocer su trabajo, para unir esfuerzos en proyectos similares

Fuente: Licona, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

De estas sub-categorías o códigos descriptores de EFICACIA se generó la gran estrategia “En el proceso de eficacia de una alianza es necesario la suma de potencialidades para desarrollar los proyectos con un acompañamiento intangible con el fin de fortalecer la capacidad de gestión teniendo en cuenta el contexto donde se realiza la alianza sin generalizar estándares. El gobierno distrital y departamental debe trazar directrices claras para el tercer sector procurando conocer que están haciendo las fundaciones a través de una base de datos.

Los participantes del estudio, expresan que para que una alianza sea eficaz se debe sumar potencialidades en el desarrollo de los proyectos, con un acompañamiento intangible, procurando fortalecer la capacidad de gestión, teniendo en cuenta el contexto donde funcionara la iniciativa. Los gobiernos distritales y departamentales deben estar más vigilantes a las diferentes organizaciones del tercer sector, haciendo un constante monitoreo de lo que están haciendo, apoyados en una base de datos.

A continuación, unos apartes y fragmentos de las entrevistas:

Creo que... lo más importante para que una alianza sea beneficiosa realmente es que te alies realmente con el que te tienes que aliar, de allí el éxito de como ubicas tú el aliado realmente, como reconoces// si logras aprender del otro, encontrar cuales son potencialidades de los dos y unir eso & es la clave para que un proyecto se pueda desarrollar como uno lo espera y tenga éxito (E4- P-6 L 27/30).

“Todo lo que ustedes plantean es genial, pero se maneja en contexto y puede cambiar de cualquier contexto. Eso es otro de los éxitos de una alianza.” Que, aunque los estándares sean generalizados hay cosas muy puntuales el contexto es diferente. (E2 P-9 L 25/27)

Pienso que la alcaldía debería trazar unas directrices de atención hacia el tercer sector, no basada específicamente en temas políticos de realmente valores, humanismo y solidaridad. (E6 P-9L 20/21)

*Yo creo que el distrito, debería liderar un trabajo de conocer que están haciendo las organizaciones en el distrito de Barranquilla, teniendo en cuenta que el tema de agremiación nuestra es muy incipiente (E1P3 L 34/38).
creo que sería partir de tener una base de datos de organizaciones llámese ONG, fundaciones empresariales, llámese empresas, organizaciones públicas, pero teniendo esa base de datos dejar claro a qué se dedica cada uno, sus datos de contacto y todo eso, eso facilita que podamos realmente integrarnos (E8 P-9 L 37/40).*

Según Ariño, (2003) se consideran tres niveles de resultados, dependiendo de los objetivos: resultados financieros, resultados operativos y eficacia organizativa. El primero de ellos es importante cuando los socios de la alianza estratégica tienen definidos explícitamente unos objetivos financieros de la relación. Sin embargo, estos no suelen ser los aspectos más destacados. Los resultados operativos, son aquellos factores operativos clave para el éxito, y que pueden llevar al desempeño financiero. En la práctica, los indicadores que se han empleado son la estabilidad, los cambios contractuales o de propietarios, y la supervivencia de la alianza. Finalmente, la eficacia organizativa mide el grado de cumplimiento de los objetivos desde la perspectiva de cada uno de los socios. Para su medida empleó la satisfacción con el desempeño global de la alianza, el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, y sus efectos sobre otras actividades.

Para que una alianza se mantenga en el tiempo y logre los beneficios para los que fue creada es necesario que los participantes posean los recursos y capacidades adecuadas. En el escenario actual, el desempeño de una empresa puede ser mucho mejor gestionado y comprendido mediante el examen de las relaciones en las cuales está comprometida la empresa, así como las características de dichas relaciones (Gulati et al , 2000).

Cuadro 49. Sub-categoría EFECTIVIDAD 1.

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA	
EFECTIVIDAD	1	Bueno (ee).. nosotros hemos desarrollado alianzas de diverso orden de muchísimo tiempo con tantas entidades. Este y (ee) de resultados te podría decir en términos de aprendizaje y es uno la condición de pares, o sea cuando se trabaja en condición de pares las cosas funcionan mejor.	La alianza tiene mejores resultados cuando existe una condición de pares y aprendizaje	
	2	"con las alianzas buscamos (ee) desarrollar capacidades fundamentalmente, o sea las alianzas tienen que servir para desarrollar capacidades a consolidar aprendizajes para enriquecerse mutuamente desde el punto de vista técnico;	Por medio de las alianzas se busca desarrollar capacidades, consolidar aprendizajes para enriquecerse desde el punto de vista técnico.	Las alianzas, obtienen mejores resultados, cuando se trabaja en condiciones de pares y se genera un aprendizaje.
	3	A mí me parece que las alianzas... hay que concebirlas en esa perspectiva, perspectiva de aprendizaje colectivo, ese conocimiento, "ese es como hoy en día la forma más efectiva de concebir la alianza".	La alianza es concebida como como una perspectiva de aprendizaje colectivo	

Fuente: Licona, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 50. Sub-categoría EFECTIVIDAD 2

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
EFECTIVIDAD	1	Otro resultado es el poder consolidar productos de conocimientos útiles para la sociedad. Nosotros hemos desarrollado alianzas en donde hemos generado (ee). Materiales educativos, sistematización de experiencias, distintos productos editoriales y que hoy están circulando y son útiles para todos.	La alianza consolida producto de conocimientos útiles para la sociedad, tales como material educativo, sistematización de experiencias, productos editoriales de amplia circulación
	2	Yo insistiría en lo que decía, me parece que la efectividad de la alianza está en términos más del impacto que produce en las comunidades o sea que una alianza es efectiva, cuando es una alianza que genera sinergia, que enriquece la iniciativa, que potencia la iniciativa, para que esa potencia genere un mayor impacto en la comunidad, para mí esa es la alianza que funciona	Una alianza es efectiva cuando genera sinergia, generando un mayor impacto en la comunidad
	3	La mejor alianza que hemos tenido es donde hemos trabajado son con indígenas que son como líderes bases, donde ha trabajado el sector oficial, donde ha trabajado el sector privado y hemos jalonado propuestas	Las mejores alianzas son trabajadas desde un proyecto de vida de la comunidad involucrando al sector público y privado.

Una alianza es efectiva, cuando genera sinergias, trabajando desde un proyecto de vida de la comunidad, involucrando el sector público y privado; entregando una clara rendición de cuentas en el manejo de los recursos.

-
- sacadas desde sus proyectos de vida.
- "yo creo que las alianzas siempre le van a dar a las instituciones la oportunidad de enriquecer el trabajo que estás haciendo", cuando la gente trabaja sola y no mira hacia al lado puede caer en esquemas de trabajo que de pronto no son los apropiados, porque a veces mirar hacia al lado, mirar lo que está haciendo tu compañero a nivel empresarial es lo que puede enriquecer lo que estás haciendo bien. Pero que puedes hacer mejor.
- 4
- 5 "un buen aliado aporta información oportuna, sirven de soporte económico", Las alianzas aportan información oportuna, brindan soporte económico
- 6 Pero también el buen conocimiento de con quien me estoy asociando y también cuando las filosofías o las políticas de las organizaciones se comparten, cuando el socio comparte mi objetivo Para la efectividad de las alianzas se debe tener en cuenta las filosofías compartidas.
- 7 Un elemento clave es el tema de la rendición de cuentas, sí que sepamos y tengamos claro como es el manejo de temas de recursos solamente económicos y financieros, todos recurso humano, los recursos logísticos para Una alianza será efectiva en la medida que se entregue una clara rendición de cuentas y como se manejaran los recursos
-

implementar un proyecto ,
creo que esos son los
elementos que nos hacen
realmente efectivos , pero
sobre todo también, estar
de acuerdo en que lo que
vamos a hacer va a ser de
impacto y va a crear valor
tanto para mi organización
como para la otra
organización

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 51. Sub-categoría EFECTIVIDAD 3

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
EFECTIVIDAD	1	"Se mejoraría en la medida en que pongan un segundo plano el recurso económico y un primer plano el trabajo con las bases". Digamos que y vuelvo cuando nosotros creemos que tenemos el conocimiento ya cimentado y creemos que con lo que llevamos la comunidad cambia...	Las alianzas podrían mejorar dejando lo económico en un segundo plano. Para mejorar las alianzas se deben trazar políticas unificadas y universales de estricto cumplimiento.
	2	Yo siento que de uno a cien un 80% de éxito y un 20% de fracaso	Por lo general las alianzas son exitosas en un 80% estricto cumplimiento.
	3	"como hay tantos intereses no se han trazado unas políticas unificadas", digamos universales, ahorita mismo hay un nuevo régimen tributario para fundaciones, y mucha gente está tratando de que	Para mejorar las alianzas en el distrito de Barranquilla, se deberían trazar políticas unificadas y universales de estricto cumplimiento

ese régimen no prospere y yo pienso que si debería prosperar.

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 52. Sub-categoría EFECTIVIDAD 4

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
EFECTIVIDAD	1	Para poder resolver estos conflictos e insisto en el tema de la confianza, es decir, ser capaces de expresar abiertamente lo que vemos que funciona y lo que no funciona, allí está el éxito pienso en las alianzas.	Para resolver los conflictos en las alianzas, debe haber confianza de expresar abiertamente lo que no funciona.
	2	"Si han surgido inconvenientes, cuando tú eres operador de una gran alianza"	Para resolver los conflictos en las alianzas, debe haber confianza de expresar abiertamente lo que no funciona.

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 53. Sub-categoría EFECTIVIDAD 5

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
EFECTIVIDAD	1	Para mí él logro sería el poder contar con otras fundaciones dentro del mismo sector para trabajar de la mano por esa comunidad, pienso que el mayor logro sería trabajar de la mano.	Las fundaciones del mismo sector deben unir esfuerzos, para trabajar por esa comunidad.

- Hemos hecho muchos cursos de cómo mejorar la dirección de la fundación, de cómo ser más sostenibles, de cómo ampliar programas hemos aprendido de la importancia de la relación, ahora podemos decir que tenemos unos 40 aliados, bien sea nos ruedan por las redes sociales, o nos aportan en algún evento logística, vienen acá y nos comparten información para que estemos enterados de lo que están haciendo.
- 2 Las fundaciones se deben cualificar día a día en pro de su sostenibilidad, para ser visible ante otras fundaciones con miras a una posible alianza.

Fuente: Licona, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 54. Sub-categoría EFECTIVIDAD 6

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORÍA
EFECTIVIDAD	1	"Hay credibilidad, constancia, constantemente tenemos contactos y hay acuerdos mutuos de cooperación permanente".	Una fundación debe tener credibilidad, para ser tomada en cuenta por otras fundaciones para establecer futuras alianzas permanentes.
	2	Entonces... la organización es muy cuidadosa en eso; "creo que de allí depende el éxito de las próximas alianzas que se puedan establecer, cuando el desempeño ha sido bueno ellos destinan nuevamente	Para evitar inconvenientes en las alianzas internacionales se debe cumplir con los requerimientos del aliado

recursos, pero cuando no se cierran las puertas".

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015

De estas sub-categorías o códigos descriptores de EFECTIVIDAD se generó la gran estrategia “En las alianzas se obtienen mejores resultados cuando se trabaja en condiciones de pares, generando sinergias y aprendizaje colectivo, trabajando desde un proyecto de vida de la comunidad e involucrando el sector público y privado los cuales deben trazar políticas unificadas y universales de estricto cumplimiento resaltando la credibilidad entre los aliados para establecer futuras alianzas”

Para los participantes del estudio las alianzas obtienen mejores resultados cuando sus aliados trabajan en condiciones de pares desde un proyecto de vida en la comunidad en el cual se sientan identificadas las partes con el fin de generar sinergia y aprendizaje colectivo involucrando al sector público y privado los cuales deben trazar políticas unificadas de estricto cumplimiento. La alianza puede volver a generarse si existe una comunicación asertiva que conlleve a la credibilidad entre las partes que permitan establecer futuras alianzas.

Algunos fragmentos obtenidos de las entrevistas:

Bueno (ee)... Nosotros hemos desarrollado alianzas de diverso orden de muchísimo tiempo con tantas entidades. Este y (ee) de resultados te podría decir en términos de aprendizaje y es uno la condición de pares, o sea cuando se trabaja en condición de pares las cosas funcionan mejor ¡.(E1P3 L 7/10)

Otro resultado es el poder consolidar productos de conocimientos útiles para la sociedad. Nosotros hemos desarrollado alianzas en donde hemos generado (ee) ... Materiales educativos, sistematización de experiencias, distintos productos editoriales y que hoy están circulando y son útiles para todos. (E1|P3L 11/15)

Para poder resolver estos conflictos e insisto en el tema de la confianza, es decir, ser capaces de expresar abiertamente, lo que vemos que funciona y lo que no funciona, allí está el éxito pienso en las alianzas. (E3 P-6 L 33/35)

Yo insistiría en lo que decía, me parece que la efectividad de la alianza está en términos más del impacto que produce en las comunidades o sea que una alianza es efectiva, cuando es una alianza que genera sinergia, que enriquece la iniciativa,

que potencia la iniciativa, para que esa potencia genere un mayor impacto en la comunidad, para mí esa es la alianza que funciona. (E3 P-7 L27/30).

(Powell & Brantley, 1992) consideran las alianzas como herramientas de aprendizaje externas usadas para complementar aprendizaje interno. Por otra parte, (Austin et al, 2004) expresan que las asociaciones estratégicas con organizaciones de la sociedad civil pueden ofrecer la promesa de un salto de calidad en la creación de valor, pero también plantean nuevos retos de gestión para los funcionarios corporativos. La gestión de las alianzas sociales estratégicas exige habilidades requeridas para las nuevas unidades de negocio o empresas conjuntas con otras empresas. Para gestionar eficazmente una alianza social, la organización se centrará especialmente en el compromiso, la comunicación y las mediciones.

Cuadro 55. Sub- categoría PERDURABILIDAD 1.

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
PERDURABILIDAD	1	A veces porque esos directivos que llegaron dicen: “No ese tema no es lo que a mí me parece” porque estamos trabajando en este tema? ¿Por qué no trabajamos en otro tema? Entonces esa entidad decide retirarse de esa alianza, eso ha pasado, entonces. (ee)	Las alianzas se han terminado cuando no existe un acuerdo mutuo en los aliados.
	2	Porque hay un giro estratégico... hay una conjetura y la entidad decide retirarse	Las alianzas no han funcionado, cuando hay un giro estratégico que conlleva al retiro de unos de los aliados

Fuente: Licona, W. Mendoza, B. *Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.*

Cuadro 56. Sub-categoría PERDURABILIDAD 2.

DESCRIPTOR N°	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
PERDURABILIDAD	1	La lucha de poder, de querer mostrarse siempre lo que yo sé, siempre perspectiva depender sino siempre enseñar Eso... no avanza. O sea, cuando uno entra a una alianza pensando en que voy a imponer mi experiencia y no voy a aprender del otro ese es el mayor obstáculo que hay ;	Las alianzas fracasan por la lucha de poder, y el poco interés por aprender del otro
	2	Los motivos; los celos... (Rie). con nosotros casi nunca ha pasado que se ha deshecho una alianza... yo acabo de salir de una experiencia en donde esa lucha de poder no nos permitió avanzar, pero estamos todavía, seguimos aprendiendo de ellos y seguimos mostrando caminos que son ejemplo de éxito;	Uno de los inconvenientes que se dan en una alianza son los celos profesionales, lucha de poderes.

Fuente: Licono, W. Mendoza, B. *Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.*

Cuadro 57. Sub- categoría PERDURABILIDAD 3.

DESCRIPTOR	N°	UNIDAD DE	UNIDAD DE	SUBCATEGORIA
		MUESTREO	REGISTRO	
PERDURABILIDAD	1	Bueno siempre he manejado alianzas. Tengo casi siempre entre tres y seis por año. Hay una por año, pero no siempre estoy con la misma institución porque el enfoque que lleva es asistencialista. Cuando no hay como un norte la misión de las instituciones no funciona para nada sobre todo porque son alianzas que reciben dineros de otros países y que tienen que entregar algo muy puntual, entonces no estamos para medir índices sino procesos... trabajo... capacidades “entonces cuando la misión no es la misma las alianzas no funcionan ..la misión, la visión”.	Las alianzas podrían fracasar si no se sigue un norte, si se cambian los intereses en común.	Las alianzas podrían fracasar, si no se tiene un norte.

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 58. Sub- categoría PERDURABILIDAD 4.

DESCRIPTOR	Nº	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
PERDURABILIDAD	1	Constancia, permanencia, sostenibilidad.	Las alianzas son perdurables cuando hay constancia, permanencia, sostenibilidad	Las alianzas son perdurables, cuando hay constancia, permanencia y sostenibilidad.

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

Cuadro 59. Sub-categoría PERDURABILIDAD 5.

DESCRIPTOR	Nº	UNIDAD DE MUESTREO	UNIDAD DE REGISTRO	SUBCATEGORIA
PERDURABILIDAD	1	Yo creo que mantener las buenas relaciones, tener claridad de los objetivos de la alianza o la relación, creo que esos son dos lineamientos básicos	Para la perdurabilidad de las alianzas se deben mantener relaciones y ser claros en los objetivos	Para la perdurabilidad de las alianzas, se deben mantener claridad en los objetivos.

Fuente: Licon, W. Mendoza, B. Alianzas Sociales Entre Fundaciones En El Distrito De Barranquilla. 2015.

La estrategia que se genera a partir del análisis de la Categoría PERDURABILIDAD es “Para la perdurabilidad de las alianzas se debe mantener la claridad en los objetivos con constancia, permanencia, sostenibilidad y acuerdo mutuo evitando las luchas de poderes y los celos profesionales”

Para los participantes las alianzas fracasan cuando hay lucha de poderes y no hay un mutuo acuerdo entre las partes, se crean celos profesionales y existe poco interés por el aprendizaje mutuo, además si no se tiene un norte desde los procesos de gestión manteniendo la claridad de sus objetivos difícilmente podrá sostenerse.

Algunos apartes de las entrevistas:

A veces porque esos directivos que llegaron dicen: “No ese tema no es lo que a mí me parece” porque estamos trabajando en este tema? ¿Por qué no trabajamos en otro tema? Entonces esa entidad decide retirarse de esa alianza, eso ha pasado; ; entonces. (ee) (E1P7 L 6/8).

La lucha de poder de querer mostrarse siempre lo que yo se ; siempre perspectiva depender sino siempre enseñar Eso... no avanza; O sea cuando uno entra a una alianza pensando en que voy a imponer mi experiencia y no voy a aprender del otro ese es el mayor obstáculo que hay; (E2 P-5 L 3/6)

Los motivos; ; los celos... Rie) con nosotros casi nunca ha pasado que se ha deshecho una alianza... yo acabo de salir de una experiencia en donde esa lucha de poder no nos permitió avanzar, pero estamos todavía, seguimos aprendiendo de ellos y seguimos mostrando caminos que son ejemplo de éxito ; (E2 P-5 L 3/6)

Constancia, permanencia, sostenibilidad. ; ; (E6 P-8L 18/19)

Yo creo que mantener las buenas relaciones, tener claridad de los objetivos de la alianza o la relación, creo que esos son dos lineamientos básicos ... (E8 P-5L 37/38)

Dado que los problemas de la sociedad son siempre complejos y difusos, las organizaciones necesitan especificar sus objetivos para estar en condiciones de alcanzarlos, por lo cual no logran

abarcarse la totalidad del problema y, por lo mismo, siempre son insuficientes (Luhmann, 2007, 2011), de igual forma un modo de asegurar el éxito y perduración de las alianzas consiste en definir mayores y mejores estándares que orienten las actividades en común y aseguren el logro de los objetivos acordados generando, además, formas innovadoras que puedan hacer la colaboración cada vez más interesante (Rodríguez et al., 2013)

En síntesis, se generó una estrategia que se ha denominado LA GRAN ESTRATEGIA DE IMPACTO SOCIAL

“El proceso de las alianzas sociales se debe realizar bajo la confianza entre los aliados, desde una perspectiva colaborativa y de aprendizaje mutuo, respaldados por acuerdos de cooperación institucional; enmarcada en políticas legales, operativas y comunicacionales, mediante una filosofía compartida, que se complemente en capacidades de gestión, con el fin de gestionar cambios y combinar experticias apoyados en la academia y grupos de investigación, teniendo en cuenta indicadores que sirvan de base para realizar una evaluación de impacto social, a través de un tercero al finalizar cada proyecto, con miras a ser constante, permanentes y sostenibles en el tiempo.”

Referencias Bibliográficas

- Abarca H., O. (2010). Alianzas estratégicas: ¿Adquisición o acceso al conocimiento? En: Revista Ciencias Económicas .28-No. 2: 2010 / 263-287 / ISSN: 0252-9521.
- Aguillos, F. (2000). *Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global*. Economía Industrial pp. 11-15.
- Arango, B. G. (2008). *Los comités de ética de la investigación Objetivos, funcionamiento y principios que buscan proteger la Investigación*. En: Enfermería: Imagen y Desarrollo [on line]. 2008, Vol. 10 [citado 14 de octubre de 2016] Disponible en Internet: <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=145212853002>>
- Ariño, A., (2003): “*Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Construct Validity*”, *Journal of International Business Studies*, Vol.34, pp.66-79. Citado por: Arenas J. García R, (2006). *La Aportación Relacional Al Éxito De Las Alianzas Estratégicas Internacionales*. Revista Española De Investigación De Marketing E sic.
- Ansoff, H., I. (1965). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra. Citado por Mendoza, J. (2011) “*Estrategias para crecer*”: *Decisiones Estratégicas Macro administración*. (p. 120). Barranquilla, Colombia. Editorial Universidad del Norte y Ediciones de la U.
- Austin J. Herrero G. & Reficco E. (2004). *The New Road: Strategic Social Partnerships*. Harvard Business Review. América Latina 82, N° 12. diciembre 2004.42-56. [Consultado el 15 de diciembre de 2016]. Recuperado en: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1011005
- Austin, J., (2000): *Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly; 29; 69.
- Austin, J. Herrero, G & Reficco, E. (2004). *The New Road: Strategic Social Partnerships*. Harvard Business Review América Latina 82, no. 12 (December 2004): 42-56.
- Bardin L., (1970) *Organización del Análisis*. En: Análisis de contenido. 5 Ed Lisboa Portugal.
- Bardin, L., *Organización del Análisis*. (2009). En: Análisis de contenido. 5 Ed Lisboa Portugal, pp.121-142.
- Berger, I. Peggy H., Cunningham & Minette E. Drumwright. (2006). *Identity, Identification, and Relationship Through Social Alliances*. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 34; 128. Recuperado el día 23 marzo de 2015. Recuperado en: <file:///C:/Users/PC/Dropbox/Downloads/0f31752f3915c15c6a000000.pdf>

- Beverland, M. & Bretherton, P. (2001). *The uncertain search for opportunities: determinants of strategic alliances*. *Qualitative Market Research*, 4(2), 88-100.
- Carlos M., Eduardo S., María Á., Huerta, Julio L., (2008). *Cooperación para el desarrollo y alianzas público-privadas. Experiencias internacionales y recomendaciones para el caso español*. Fundación Carolina - cealci Guzmán el Bueno, 133 - 5.º dcha. Edificio Britannia. 28003 Madrid. Recuperado en: [id www.fundacioncarolina.es](http://www.fundacioncarolina.es)
- Castillo, E., Vásquez, M. (2003). *El rigor Metodológico en la Investigación Cualitativa*, En: Colombmed [online] 2003; no. 34: 164-167. Universidad del Valle, Facultad de Enfermería. [Citado el 14 de abril de 2015] Recuperado en :<<http://colombiamedica.univalle.edu.co/Vol34No3/cm34n3a10.htm>>
- Chandler, A., (1962). *Strategy and Structure: Chapter in the History of the American Enterprise*, Massachusetts, United States of America. Cambridge
- Charmaz, K., (2006): *Constructing Grounded Theory*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Chia-L., Liu Pervez N., Ghauri, Rudolf R. Sinkovics. (2010). *Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes*. Volume 45, Issue 3, July 2010, Pags 237–249. [Consultado el 13 de julio de 2015]. Recuperado en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951609000662>
- Ciriza, C., & Ávila, F. (2006) *alianzas estratégicas entre el estado, la administración y los trabajadores en algunas empresas publicas chilenas y sus implicancias en el recurso humano*. Recuperado el día 27 de mayo de 2015.
- Costa, M., (1989). *La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva*. *Revista Economía Industrial* marzo-Abril: 27-45.
- Das, T.K. Y Teng, B. (2002): *"The Dynamics of Alliance Conditions in the Alliance Development Process"*. *Journal of Management Studies*, Vol. 39, n? 5, pp. 725-746.
- Dignman, R., (1979). *"Theories of, and Approaches to, Alliances Politics"*, in *Diplomacy: New approaches in Theory. History, and Policy*, ed. Paul Gordon Lauren. New York, 1979.p 245-50.
- Eisenhardt, K. M., (1999): *Building theories from case study research*. *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.
- Faems, D, Van Looy, B. y De backere, K. (2005). *Interorganizational collaboration and innovation Management*, 22 (3),238-250.
- Fernández, C., (1999) *Revista Economía industrial "Alianzas estratégicas de carácter tecnológico" No 330-1999/VI*, recuperado el día 29 de mayo de 2015.

- Flores, R., (2009). *Observando observadores: una introducción a las técnicas cualitativas de investigación social*. Ediciones PUC, Santiago.
- Francés, A., (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el cuadro de mando integral*. Naucapan de Juárez, México. Pearson.
- Fuentes A., Alcázar, E. (2001). *Alianzas Estratégicas, un enfoque estratégico y legal*. Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., México.
- Fuentes E. & Avendaño, R. (2006). *Gerencia de Exportación*. Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., México.
- García, C. Raufflet. E. Portales, L. (2011). *Las Alianzas Entre Empresas Y Ong Como Medio Para Promover La Rse Y El Desarrollo Local*. En: Innovación/Innovación/Inovação"RICEC, vol.3, nº1, 2011. [Consultado el 9 de diciembre de 2016]. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3801855>.
- Grant, R. Badenfuller, Ch. A. (2004). *Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances*. Recuperado en Journal of Management Studies Vol 41 Issue 1. marzo 30 de 2015, de la www.google.com.co en la URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2004.00421.x/full>
- Grant, R. M. (2000). *Dirección Estratégica*. Madrid, España. Cívitas.
- Guerrero, G., Reficco, E., & Austin, J. E. (2004). *La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas*. Harvard Business Review, 82(12), 30-40.
- Gulati R., Nohria, N. & Zaheer, A. (2000) "*Strategic Networks*", *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp. 203-215. Citado por: Arenas J. García R, (2007). *Las Alianzas Estratégicas Internacionales. El Impacto Del Origen Del Socio En La Relación*. Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 1 (2007). Páginas: 73 – 89. Recuperado en: https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/16083/file_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gulati, H., & Sing, H. (December ,1998). *The architecture of Cooperation: Managing Coordination Cost and Appropriation Concerns in strategies alliances*. Administrative Science Quarterly, 43(4),781-814. Recuperado en: http://www.jstor.org/stable/2393616?seq=1#page_scan_tab_contents
- Gulati, R., (1999): "*Network Location and Learning: The influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation*". Strategic Management Journal, Vol. 20, 397-420.
- Gulati, R. (1999): "*Network Location and Learning: The influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation*". Strategic Management Journal, Vol. 20, 397-420. En: El proceso de las alianzas Estratégicas desde el enfoque de la teoría Co-evolutiva de
-

alianzas. Alcázar, M. Martínez F.S. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 10, N° 3, 2004, pp. 189-207, ISSN: 1135-2523

Gulati, R. & Gargiulo, M. (1999). *Where Do Interorganizational Networks Come From?* The American Journal of Sociology, 104(5),1439-1493.

Hamel, G. (1991). *Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances*. Strategic Management Journal, 12,83-103

Hax, A. & Majluf, N. (1991). *The strategy concept & process*. New Jersey, United States of America. Prentice Hall.

Inkpen, A.C.y Li, K-Q (1999): “*Joint Venture Formation: Planning and Knowledge-Gathering for Success*”. Organizational Dynamics,27 (4), Spring, págs.33-47.

Jorde, T. y D. Teece (1989). *Competition and cooperation: striking the right balance*, California Management Review: 25-37.

Karkainen, P. et al. (2007). El estilo Nokia. Barcelona: Deusto. Citado por Mendoza, J. (2011) “*Estrategias de enlace*”: *Decisiones Estratégicas Macro administración*. (p. 157). Barranquilla, Colombia. Editorial Universidad del Norte y Ediciones de la U.

Koen H. Heimeriks, Geert Daystars.(2003). *Alliance Capability As Mediator Between Experience And Alliance Performance: An Empirical Investigation Into The Alliance Capability Development Process*. Eindhoven centre for innovación estudios. Volumen 44, Issue 1. January 2007. Pages 25–49. [Consultado el 15 de diciembre de 2016]. Recuperado en: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2006.00639.x/abstract>

Koljatic, M.; Silva, M. (2002): *Variables asociadas a experiencias de colaboración entre empresas con y sin fines de lucro*: Un estudio de casos. Revista Abante, 1(5), 31-50.

Krippendorff, K. (1998).*Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica. Traducción de Leandro Wolfson*. Barcelona: Ediciones Paidós.p.7.

Leininger, M. (1994). *Evaluation criteria and critique of qualitative research studies*. *Qualitative research methods*. Beverly Hills: Sage Publications.

Lewis, Jordan D. (1990). *A new strategies framework. En su Libro: Partnerships for profit. Structuring and managing strategic alliances*. 1° Edition. The free press. New York. A division of Simon & Shuster. Paginas 12-14.

Lincoln, y Guba, (1985). *Naturalistic inquiri*. Beverly Hills: Sage Publications.

- Lorange, P., Roos, J. y Simcic Bronn, P. (1992): "*Building Successful Strategic Alliances*". Long Range Planning, 25 (6), págs. 10-17.
- Loufatti, E. (2002). *Interconexión entre redes organizacionales Alianzas estratégicas y negociaciones: Un estudio multicaso*.
- Marcus, A., (2006). *Empresas ganadoras y empresas perdedoras*. Bogotá: Norma. Citado por Mendoza, J. (2011) "*Estrategias de enlace*": *Decisiones Estratégicas Macroadministración*. (p. 157). Barranquilla, Colombia. Editorial Universidad del Norte y Ediciones de la U.
- Marcus, A., (2006). *Empresas ganadoras y empresas perdedoras*. Bogotá: Norma.
- Martínez, S., (2001). *Aproximación teórica a los acuerdos de cooperación*. Documento de trabajo, mayo. Universidad de Cádiz.
- Mendoza, J., (2011) "*Estrategias de enlace*": *Decisiones Estratégicas Macroadministración*. (p. 157). Barranquilla, Colombia. Editorial Universidad del Norte y Ediciones de la U.
- Mendoza, J., (2011) "*Estrategias según cobertura de mercado*": *Decisiones Estratégicas Macroadministración*. (p.p. 143-149). Barranquilla, Colombia. Editorial Universidad del Norte y Ediciones de la U.
- Mendoza, J., (2011). "*Gerencia estratégica y macroadministración*": *Decisiones Estratégicas Macroadministración*. (p. 6). Barranquilla, Colombia. Editorial Universidad del Norte y Ediciones de la U.
- Mintzberg, H., (1978). *Patterns in Strategy Formation*. *Management Science*. Vol. 24. N° 9. Pags. 66-76.
- Mitnik, F & Matta, A. (2007). *Generación y sostenimiento de una red de alianzas: El caso de un proyecto entra 21 internacional youth fundación*. Córdoba, Argentina. Recuperado el 20 de abril de 2015. http://library.iynet.org/sites/default/files/library/entra21_SerieAprendizaje_4.pdf
- Montes R; Sabater R. (2000). *Alianzas Estratégicas: Modelo Para La Gestión Del Proceso De Negociación*. Revista De Empresa N°2. octubre 2002 -diciembre 2002. pág. 86. Recuperado en: www.revistadeempresa.com
- Montes, A y Sabater, R (2002) *Alianzas estratégicas modelo para la gestión del proceso de negociación*. Recuperado el día 27 de mayo de 2015. En: www.scielo.org.co/pdf/ean/n70/n70a09.pdf
- Morris C, (1938) *Logical positivism, pragmatism and scientific empiricism*. Citado por Martínez, *Hermenéutica y Análisis del Discurso como método de investigación social*.
-

(1997). Recuperado en: <http://investigacionsocial-alquelquis.es.tl/Hermeneutica-y-an%E1lisis-delDiscurso-como-M-e2-todo-de-Investigaci%F3n-Social.htm>

- Ohmae, K., (1989) "The global logic of strategic alliances". *Harvard Business Review*, p. 143-146.
- Park, S., Ho, Chen, Roger, Gallagher, Scott (2002). *Firm Resources as Moderators of the Relationship between Market Growth and Strategic Alliances in Semiconductor Start-ups*. *Academy of Management Journal*, 45 (3), 527-545.
- Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vázquez, A., & González, L. (2008). *La entrevista*. Universidad autónoma de México. [En línea]. [Online]. [cited 2012 septiembre 30]. Recuperado en : http://www.uam.mx/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/E.
- Peñaloza, M., (2012). *Las alianzas interempresariales en el estado de Mérida, Venezuela*. *Contaduría y administración*, 57(3), 197-218.
- Porte, M., (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press. Citado por Mendoza, J. (2011) "Estrategias respecto al valor": *Decisiones Estratégicas Macroadministración*. (p.p. 133-141). Barranquilla, Colombia. Editorial Universidad del Norte y Ediciones de la U.
- Porter, M., Robert. (1995), *Guía de alianzas en los negocios*. California: companies editorial continental
- Porter, M., E. (1980). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, United States of America. The Free Press.
- Porter, R., (2005). *Guía de las Alianzas en los Negocios*. Editorial Continental, S.A. de C.V. Primera Edición, México 2005.
- Porter, M., (2006) *La ventaja competitiva de las naciones y sus factores determinantes*. México. Ceca.
- Ramírez, S., M. García, VM.(2010). *La Alianza Universidad Empresa-Estado: una estrategia para promover innovación*. En: *Revista EAN* No. 68 enero-junio. Bogotá, Pp. 112-133. [Consultado el 8 de diciembre de 2016]. Recuperado en: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a09.pdf>
- Reardon, K.K. y Spekman, R.E. (1994). "Starting Out Right: Negotiation Lessons for Domestic and Cross-Cultural Business Alliances". *Business Horizons*, January-February, 71-80
Recuperado del día 4 de Julio de 2015
<http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7088/6773>

- Restrepo, M I., (2011). *Alianzas público- privadas y negocios inclusivos. Las alianzas potencian nuestra riqueza*. CONFAMA. Informe de Coyuntura social. Mayo de 2011, Medellín-Colombia. Recuperado en: <http://www.comfama.com/contenidos/bdd/41512/observar24.pdf>
- Reuer, F., & Ariño, A. (2007). *Strategic Alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity*, 28. *Strategic Management Journal*, 313-330. Citado por Mendoza, J. (2011) "*Estrategias de enlace*": *Decisiones Estratégicas Macroadministración*. (p. 157). Barranquilla, Colombia. Editorial Universidad del Norte y Ediciones de la U.
- Rincón, O., Fanny. (2009). *Lineamientos generales para trabajar con la metodología de análisis de contenido*. Bogotá: Facultad de Enfermería. Universidad Nacional de Colombia.
- Ring, P. & Van de Ven, A. (1992). *Structuring cooperative relationships between organizations*. *Strategic Management Journal*, 13,483-498.
- Ring, P.S.(2000^a): "*Relying on trust in strategic alliances: A co-evolutionary perspective*". Trabajo presentado en la jornada sobre Alianzas estratégicas y cooperación empresarial, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- Rodríguez D. Flores R. Miranda P. (2013) *Alianzas entre empresas lucrativas y organizaciones sin fines de lucro (osfl)*. *Estudios de casos en Chile univesum · n° 28 · vol. 1 · 2013 · universidad de Talca*. [Consultado el 16 de diciembre de 2016]. Recuperado en <file:///e:/lecturaspara%20el%20análisis/organizaciones%20sin%20fines%20de%20lucro%20perdurabilidad.pdf>
- Román C. Ruth * *Alianzas estratégicas. Una alternativa de proyección empresarial; revista tecnura Vol.10* i semestre de 2002, Recuperado el día 09 de diciembre de 2016 en <http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/Tecnura/article/view/5889/7375>
- Sánchez B.R.(2013). *Cooperativas, fundaciones, sociedades civiles en Centroamérica. Posibilidades de transformación en entes más ágiles Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo* ISSN: 1134 - 993X, Núm. 47. Bilbao, págs. 17-32. Recuperado el 20 de abril de 2015. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4494752>
- Santos N F.(2009). Nascimento C L. *Mapeamiento de estudio contemporáneo en alianzas y redes estrategias*. En: *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. Sao Paulo. Vol. 11N° 31.p. 173. Recuperado en: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=4c717b96-df06-425f-a8f2-23fd63869a04%40sessionmgr106&hid=102>
- Silverman D. (1995). *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. London: Sage Publications, p. 115. Citado por: Soto-Lesmes, Virginia. y Duran De Villalobos, M M. *El trabajo de campo: Clave en la Investigación Cualitativa*. En: *Revista Aquichan*, diciembre del 2010, Año 10, vol. 10 no. 3. p. 253-266

- Smith, P.R. & Van de Ven, A.H. (1994). *Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships*. *Academy of Management Review*, 19 (1), págs. 90-118.
- Soto-Lesmes, V. & Duran De Villalobos, M M. (2010) *El trabajo de campo: Clave en la Investigación Cualitativa*. En: Revista Aquichan, Diciembre, Año2010, Vol 10, no. 3. pp. 253-266.
- Spekman, R., Forbes, T., Lynn, I. & McAvoy, T. (1998) "Alliance Management: a view from the past and a look to the future". *Journal of Management studies*, 32/6.
- Steckel, R., Boyson J. (2004) *Creación de empresas sociales mediante alianzas estratégicas herramientas para las Ong. Colombia*: International Youth Foundation (IYF) (Fundación Internacional de la Juventud)
- Strauss, A., Corbin, J. (2002): *Bases para la investigación cualitativa*. Ed. Universidad de Antioquia, Medellín.
- Tallman, S., B. y Shenkar, O. (1994): "A Managerial Decision Model of International Cooperative Venture Formation". *Journal of International Business Studies*, first quarter, 91-113.
- Todeva, E., Knoke, D. (2003). *Strategic Alliances and Corporate Social Capital*. Recuperado en *Social Science Research Network*. Recuperado, marzo 30 de 2015, de la www.google.com.co en la URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1461426
- Urdaneta, R., (2003) *Alianzas estratégicas para mejorar las relaciones en la cadena de comercialización de equipos de telecomunicaciones*. Maestría urbe tesis de grado
- Vanoni M., G. (2014) *Revista Soluciones de Postgrado EIA*, Número 12. pp. 29-44. Envigado, enero-junio de 2014.
- Vázquez, A., (2005). *Las Nuevas Fuerzas del Desarrollo*. España. Antoni Bosch Editor.
- Wang, Y., Hui M., & Der J., (2005). *Using strategies Alliances to make decisions about investing in technological innovations* .*International Journal of Management*, 22(4), 626-634. Recuperado en: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7088>
-

ANEXO 1

CONSENTIMIENTO INFORMADO

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS E INNOVACION

FORMATO CONSENTIMIENTO INFORMADO

Fecha: 07 Julio de 2016

No. _____

Usted ha sido invitado a participar en la investigación: ALIANZAS SOCIALES ENTRE FUNDACIONES EN EL DISTRITO DE BARRANQUILLA, la cual tiene como objetivo Formular una estrategia de mejoramiento para las alianzas sociales entre Fundaciones en el Distrito de Barranquilla. Esta investigación será realizada por los estudiantes de la maestría en Administración de Empresas e Innovación de la Universidad Simón Bolívar, cuyos integrantes son: Wilmer Licona Bernate y Bernardo Mendoza Sánchez, con el asesoramiento del docente José María Mendoza Guerra, quien podrá ser contactado en cualquier momento por usted para informar y atender inquietudes relacionadas con la investigación en el siguiente número: celular 317-5099876, sitio de trabajo: Universidad Simón Bolívar, Correo electrónico: jmendoza@unisimonbolivar.edu.co.

Yo _____ Identificado(a) con
c.c. _____, he recibido explicación sobre el estudio de investigación
“ALIANZAS SOCIALES ENTRE FUNDACIONES EN EL DISTRITO DE
BARRANQUILLA”

Mi participación consistirá en responder unas preguntas, que hacen parte de una entrevista semiestructurada la cual consiste en determinar de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas. (Actitud de escucha), La participación en el estudio será de manera autónoma teniendo en cuenta su disponibilidad para obtener su respuesta el objetivo es analizar y describir los aspectos anteriormente referenciados para posteriormente realizar el respectivo análisis.

Los resultados de esta investigación serán utilizados para formular estrategias de mejoramiento entre las fundaciones del distrito de Barranquilla, a partir de las experiencias vividas por los diferentes directivos de primera línea en estas organizaciones pertenecientes al tercer sector. Y además servirá a los investigadores como requisito para optar el título de magister en Administración de Empresas e Innovación.

Los investigadores aplicaran la entrevista semiestructurada en un ambiente adecuado libre de interrupciones, en donde se pueda salvaguardar la privacidad y halla plena autonomía en la respuesta. Y mi participación podrá ser expuesta de manera anónima o con un seudónimo. Se

aclara que mi participación en el estudio es voluntaria, no tendrá ninguna contraprestación económica y poder terminarla cuando lo desee.

Informo que me han dado a conocer el propósito de la investigación y que el estudio no representa riesgos de ninguna naturaleza, sino que será una oportunidad para formular estrategias de mejoramiento entre las fundaciones del distrito de Barranquilla, a partir de las experiencias vividas por los diferentes directivos de primera línea en estas organizaciones pertenecientes al tercer sector. Incorporando el concepto de alianza social, para realizar un aporte a la ruta conceptual de la disciplina. También me han informado que se propenderá por la privacidad y manejo confidencial de los datos. Finalmente, sé que la información será utilizada únicamente con fines académicos de manejo confidencial y que el beneficio será a realizar un aporte a la ruta conceptual de la disciplina.

FIRMA DEL SUJETO DE ESTUDIO _____

Tipo y número de identificación: _____

Fecha: _____

Nombre y Firma de los investigadores responsables:

NOMBRE Y APELLIDOS

C.C:

NOMBRE Y APELLIDOS

CC:

Responsable: Estudiantes de la maestría en Administración de Empresas e Innovación, docente investigador

Lugar de trabajo: Universidad Simón Bolívar,

Celular 317-5099876, Correo electrónico: jmendoza@unisimonbolivar.edu.co.

Institución Responsable: Universidad Simón Bolívar, Maestría en Administración de Empresas e Innovación.

Dirección: Cra 54 No 64-222, Posgrado en administración, Barranquilla Colombia.

Fax- Teléfono: 3444333-3441265.

Nombre del Participante

(En letras de imprenta)

Firma del Participante

Fecha

ANEXO 2

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR

POSGRADOS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS E INNOVACION

TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

E INNOVACION

GUIA DE ENTREVISTA

MAESTRANTE:

WILMER LICONA BERNATE

BERNANDO MENDOZA SANCHEZ

Saludos al participante. Buenos Días Mi nombre es _____, Soy candidato a la Maestría en Administración de Empresas e Innovación de la Universidad Simón Bolívar. En el día de hoy estamos con el Dr. (a) _____-, miembro del cuerpo administrativo de primera línea de esta fundación, con el fin de realizar una entrevista, la cual servirá como aporte a un estudio sobre Alianza Sociales.

Objetivo del estudio: Formular estrategias de mejoramiento para las alianzas sociales entre fundaciones en el Distrito de Barranquilla.

Se procede a ratificar la participación voluntaria del participante en el estudio. (Nuevamente le pregunto: Acepta participar Ud. ¿En el estudio?)

Entrevistado:

Tiempo de experiencia en el sector:

Tiempo de desempeño en la Fundación:

Tiempo que lleva como director de la Fundación:

El estudio consiste en formular una estrategia de mejoramiento entre las fundaciones del distrito de Barranquilla, a partir de las experiencias vividas por los diferentes directivos de primera línea en estas organizaciones pertenecientes al tercer sector. Apoyados en el marco teórico, y el marco conceptual, incorporando el concepto de alianza social, para realizar un aporte a la ruta conceptual de la disciplina.

Las alianzas sociales pueden ser entendidas como una unión de esfuerzos de empresas privadas, el Estado, organizaciones sociales y/o líderes sociales para promover acciones eficientes que viabilicen una mejora en la vida de la sociedad (en particular, la de los sectores más desfavorecidos), mediante una relación de intercambio, de la cual las partes obtengan valor. (Guerrero, G., Reficco, e., & Austin, J.E. 2004).

¿Cómo es el proceso de conformación y gestión de las alianzas realizadas por la fundación?

¿Cómo ha sido el proceso de aproximación, negociación, ejecución, resultados y seguimiento de las alianzas realizadas en la fundación?

¿Cuántas alianzas ha gestionado la Fundación con quienes, objetivos, recursos, distribución?

¿Han realizado alianza a nivel nacional e internacional? Y ¿Cuáles con organizaciones nacionales y cuántas internacionales?

¿Qué aspectos han sido relevantes, en la perdurabilidad de los proyectos desarrollados por la Fundación con la intervención de otras fundaciones?

¿Cuál cree usted que es el motivo por el cual han sido efectivas las alianzas desarrolladas por la Fundación?

¿Cuál cree Ud. fueron los motivos por los cuales algunas alianzas no funcionaron?

¿La fundación tiene una política de alianza establecida?

¿Qué ha aprendido de ellas?