

Trabajo de Grado en la Modalidad de Proyecto Líder

**Magaly Rocío Pabón Robayo <sup>1\*</sup>, Cristian Enrique Pedraza Manuel <sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Alumno de la Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

<sup>2</sup> Profesor Docente Monitor, Departamento de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

\* Correspondencia: magaly.pabon@javeriana.edu.co

## **“Red de alianzas estratégicas como mecanismo para reactivar el funcionamiento de la Fundación Alianza Social Educativa durante la pandemia”**

**Abstract:** *The pandemic unleashed in 2020 was a challenge for all levels of society. One such sector is that of non-profit organizations that have suffered the effects of the health crisis. Curiously, the impact of the pandemic has not been as well studied in regards foundations, but the truth is that they have had to reinvent themselves to survive. This work shows how one of the mechanisms for non-profit organizations to survive is strategic alliances. Thus, this leading project proposes a network of strategic alliances so that FASE can reactivate its activities. An investigation of how foundations are behaving in various countries, a qualitative analysis about FASE situation, the use of stakeholder mapping instruments allowed to propose a protocol that will allow establishing alliances with entities from the sectors of interest.*

**Keywords:** Crisis; non-profit organizations; strategic alliances

**Resumen:** La pandemia desatada en 2020 supuso un reto para todos los estamentos de la sociedad. Uno de esos sectores es el de las organizaciones sin ánimo de lucro que han sufrido los efectos de crisis sanitaria. Curiosamente, el impacto de la pandemia no ha sido tan estudiado en lo que respecta a las fundaciones, pero lo cierto es que ellas han tenido que reinventarse para sobrevivir. El presente trabajo muestra cómo uno de los mecanismos para que las organizaciones sin ánimo sobrevivan son las alianzas estratégicas. Así, este proyecto líder propone una red de alianzas estratégicas para que FASE logre reactivar sus actividades. Una investigación de cómo se están comportando las fundaciones en varios países, un análisis cualitativo de la situación de FASE, la utilización de instrumentos de mapeo de stakeholders, permitió plantear un protocolo que ayudará establecer alianzas con entidades provenientes de los sectores de interés.

**Palabras claves:** Crisis; organizaciones sin ánimo de lucro; alianzas estratégicas

## **1. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

### **1.1. Dimensión de la entidad**

La Fundación Alianza Social Educativa (FASE) es una entidad sin ánimo de lucro, cuyo objeto social es el mejorar la calidad de vida de la población en condiciones de vulnerabilidad

a través de la capacitación. Se ha mantenido activa durante veintidós años desde su fundación en 1999 y sus directivas, Martha Baquero Trujillo y Ana Baquero de Cañas, han avivado el espíritu de servicio trabajando a favor de una mayor cobertura de sus programas por medio de alianzas con instituciones académicas como la Universidad Javeriana y la EAN y con empresas como Aguas de Bogotá y OPAIN. La fundación tiene su domicilio en la ciudad de Bogotá, D.C. y se encuentra ubicada en el barrio Minuto de Dios.

La finalidad de FASE es social y, por ende, se destacan los módicos precios que cobra por las capacitaciones que oscilan entre 60.000 y 150.000 COP. Los programas son presenciales <sup>1</sup> y se dictan tanto en la fundación como en las aulas como las de la Universidad Javeriana y el Colegio Simón Bolívar. (Fundación Social Alianza Educativa (FASE), 2018 (a)) Hay dos clases de talleres: talleres regulares, impartidos por practicantes y talleres asociados, impartidos por profesionales del área. (FASE, 2018 (a))

Las capacitaciones están dirigidas a niños, jóvenes, adultos y adultos mayores principalmente y se realizan a través de cursos de seis meses de duración, las mismas, están organizadas en quince (15) sesiones a lo largo del semestre a partir de las cuales los asistentes se forman en competencias muy prácticas y específicas que les permiten crecer y, en la mayoría de los casos, les ayudan y estimulan a emprender sus propios negocios.

De otra parte, la fundación no sólo efectúa una labor académica sino que también promueve a sus estudiantes laboralmente. (FASE, 2018 (a)) Los cursos capacitan a los alumnos de una manera rápida aunque profunda, teniendo en cuenta los temas más álgidos de cada oficio a fin de que la formación recibida les permita salir rápidamente al mercado laboral con las habilidades primarias y específicas que se requieren para poder solventar su situación económica y poder organizar sus emprendimientos. (Ver Anexo 1) Adicionalmente, se cuenta con profesores especializados en temas como artes y oficios. (Fundación Alianzas Social Educativa (FASE) 2020, p. 2 (b))

El modelo ha resultado exitoso lo que es ostensible en el crecimiento exponencial del número de inscritos desde 1999 hasta 2020. En efecto, como sostiene la presentación ejecutiva de FASE,

---

<sup>1</sup> Durante la pandemia mundial que determinó la cuarentena desde 2020, las clases han sido virtuales.

la fundación empezó sus labores con ciento cincuenta (150) estudiantes, repartidos en cinco (5) cursos (FASE, 2018, p. 3 (a)) que recibían sus capacitaciones en un parque público del barrio el Minuto de Dios. Para 2020, la fundación se había consolidado tanto que la oferta de cursos había aumentado a cuarenta y ocho (48) cursos y el número de inscritos a mil doscientos (1200). (FASE, 2020, p. 3 (b))

Para alcanzar este resultado han sido determinantes las alianzas tanto con universidades como con empresas públicas y privadas. Las primeras han ayudado con los estudiantes de práctica y las segundas han impulsado la labor de FASE a través de donaciones y han patrocinado la educación de sus empleados. Se pueden citar entre esas alianzas las siguientes: Pontificia Universidad Javeriana, EAN, Universidad del Bosque, Universidad de la Sabana, Universidad Libre de Colombia, Universidad Nacional de Colombia, Universidad Piloto de Colombia, Universidad Santo Tomás, Universidad Minuto de Dios, entre otras. (FASE, 2020, p. 4 (b)) A su vez, entre los convenios con empresas se pueden destacar los siguientes: OPAIN, S.A., Banco de Alimentos de la Arquidiócesis de Bogotá, Fuerzas Militares División Córdoba, Aguas de Bogotá y SODIMAC, S.A. (FASE, 2020, p. 6 (b))

Hacia 2020, la fundación explicaba el impacto alcanzado en sus labores en su presentación ejecutiva de esta manera:

Cada semestre se vincula un promedio de 145 estudiantes practicantes con el fin de cumplir la tarea docente en todos los programas, adicionalmente se cuenta con 10 profesores asociados en artes, oficios y habilidades especializadas. También colaboran 38 voluntarios ejerciendo la responsabilidad social, un gerente de centro de la Pontificia Universidad Javeriana, y nueve de la Universidad EAN. Entre 2001 y 2020 la fundación ha logrado mantener más de 1200 estudiantes en promedio por semestre. (FASE, 2020, p. 4 (b))

El impacto de FASE sobre las poblaciones vulnerables la ha hecho acreedora de tres premios a lo largo de su existencia, uno concedido por la Revista Dinero y dos otorgados por la Revista Portafolio en los años 2006, 2007 y 2012 respectivamente. (FASE, 2020, p. 5 (b))

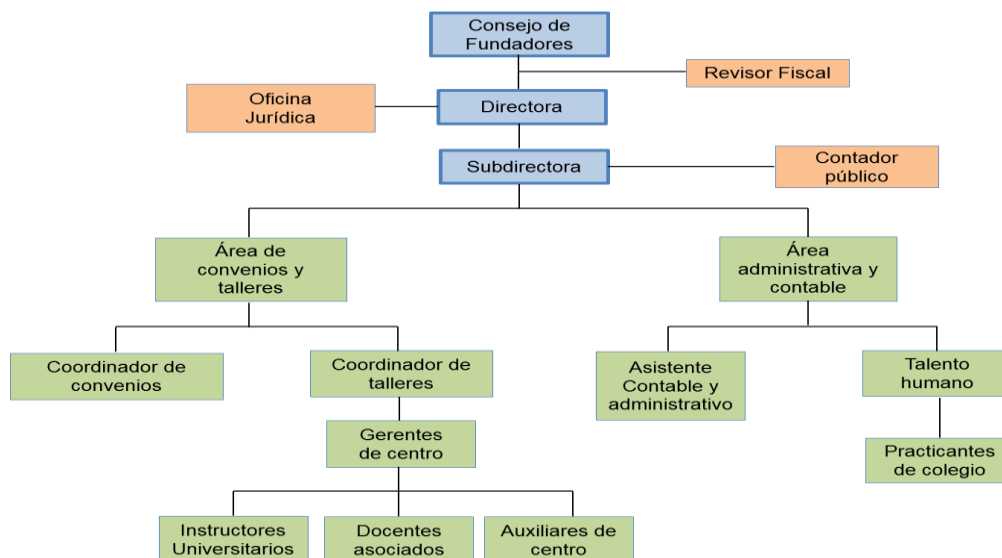
## 1.2. Dimensión del área práctica

Pese a la cobertura que la fundación había llegado a alcanzar y que se expuso en el anterior acápite, la crisis sanitaria mundial ha determinado que, en la actualidad, el número de educandos haya decrecido, de un promedio de 1200 estudiantes antes de la crisis sanitaria pasó a 900 estudiantes en el primer semestre de 2020, luego a trescientos durante el segundo semestre del mismo año, así como la cantidad de convenios ya que, a principios de 2021, sólo se contaba con dos alianzas empresariales activas: OPAIN, S.A. y SODIMAC. (Ver Anexo 1)

Al comienzo de 2021 el principal problema de FASE era la casi nula inscripción en sus programas pues, para febrero del año en curso, sólo se habían matriculado treinta y tres (33) alumnos. Sin embargo, paulatinamente, se han ido inscribiendo más personas debido a la gestión de las directivas para cerrar más convenios <sup>2</sup> gracias a los cuales el número de inscritos ha aumentado a quinientas (500) personas en el mes de mayo de 2021. (Ver Anexo 2) A pesar de ello, FASE todavía está lejos de alcanzar la cobertura que tenía antes de la crisis sanitaria.

Nómina de la entidad

**Figura 1:** Organigrama



Fuente: Elaboración de la Fundación Alianza Social Educativa (FASE)

<sup>2</sup> Como el suscrito con la empresa de aseo Casalimpia

Como se puede ver, a la cabeza se encuentra el Consejo de Fundadores del cual hacen parte la directora Martha Baquero y la subdirectora, Ana Baquero de Cañas, apoyadas por la oficina jurídica, el revisor fiscal y el contador público. El organigrama presenta dos subdivisiones claramente determinadas que son el área académica y el área administrativa. La primera de ellas se refiere exactamente al área de convenios y talleres y de ellas se desprenden las respectivas coordinaciones. En cuanto al área administrativa y contable se encuentra compuesta por coordinadora y asistente contable, Danna Pira y la parte del talento humano que se encarga de coordinar a los practicantes de los colegios. A ellos se suman los voluntarios que son tres en este momento. (Ver anexo 2)

Si bien la estructura de la organización es compleja, lo cierto es que las principales labores administrativas recaen en sólo cinco personas que son las directivas: señoras Ana y Martha Baquero y la asistente contable y administrativa, señorita Danna Pira, el revisor fiscal y el contador, sus cargos son los únicos que son fijos y esto representa una dificultad debido a la cantidad de actividades, la cobertura que se pretende alcanzar además de la cantidad de practicantes que se deben direccionar. De hecho, el área de convenios y talleres es dirigida por los coordinadores de esas áreas en las universidades.

En cuanto a este punto se puede decir que al igual que el número de estudiantes, el número de practicantes ha ido aumentando en la medida que el semestre ha ido avanzando y al momento hay setenta procedentes de las universidades Javeriana, Libre, Sabana, EAN, Santo Tomás, entre otras, pero, como se mencionó, generalmente suelen vincularse un promedio de ciento cuarenta y cinco practicantes (145). (Ver Anexo 2) En suma, para un sinnúmero de actividades complejas y un público creciente el personal administrativo es mínimo.

### 1.3. Diagnóstico general de la Fundación:

Claramente, la situación de FASE antes de la crisis sanitaria desatada en 2020 era diversa a la actual. Pero la fundación presenta fortalezas y debilidades que ya vienen de tiempo atrás y a éstas se han sumado otras problemáticas generadas específicamente por la pandemia por

lo que es preciso hacer una distinción entre falencias antiguas y falencias que se han generado como consecuencia de la crisis sanitaria para poder analizarlas mejor.

a. Problemas de base: Estos problemas son de larga data, son fáciles de evidenciar y han sido señalados ya en anteriores trabajos de grado pese a lo cual aún persisten:

- Nómina pequeña: La nómina es mínima para la cobertura con que se trabaja como ya se expuso.
- Dependencia de los practicantes y de los voluntarios: A pesar de que los practicantes y voluntarios prestan una ayuda invaluable, lo cierto es que su apoyo es temporal y ello afecta la continuidad de los proyectos.
- Pocas alianzas estratégicas: Para el tiempo que tiene la fundación y la reputación ganada, las alianzas son muy pocas y es claro que se podrían establecer más.
- Falta de continuidad de los convenios: Muchos de los convenios han terminado y no han seguido impactando a más personas en condiciones de vulnerabilidad. No se trabaja en la ampliación de las alianzas.
- Pocos recursos: No hay una estructura financiera fuerte y tampoco una planta administrativa grande. En consecuencia, se afecta la consecución del objeto social.
- Área de mercadeo débil.

**Cuadro No. 1 Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la Fundación Social Alianza Educativa - FASE antes de la crisis sanitaria. Matriz DOFA actual <sup>3</sup>**

Debilidades actuales:	Oportunidades actuales:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nómina pequeña e insuficiente frente a la cobertura que se pretende dar</li> <li>- Dependencia de practicantes y voluntarios</li> <li>- Pocas alianzas</li> <li>- Falta de continuidad de las alianzas</li> <li>- Falta de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los programas de capacitación han sido bien planteados</li> <li>- La virtualización como forma de llegar a más público</li> </ul>

<sup>3</sup> La matriz Dofa permite reconocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de una organización y su ideador es Albert S. Humphrey.

Amenazas actuales:	Fortalezas actuales:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La falta de difusión y estrategia uniforme de comunicación</li> <li>- Falta de metodología para plantear las alianzas.</li> <li>- Falta de continuidad en los procesos planteados por los voluntarios y practicantes</li> <li>- Ofertas similares de capacitación en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El portafolio de cursos dictados que son útiles para todos los públicos</li> <li>- La manera en que se han planteado los cursos</li> <li>- El buen nombre pues la labor de FASE ha sido reconocida a través de premios como los de la Revista Dinero y Portafolio</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de Albert S. Humphrey.

Un trabajo de grado que antecede al presente, el del señor Carlos Maiguel titulado: “*Fundación Alianza Social: Plan de Mercadeo Digital*” había señalado entre otras falencias las siguientes: “una nómina muy pequeña, alta rotación de los practicantes con la consiguiente falta de continuidad de sus propuestas y de su trabajo, insuficiente estrategia de comunicación e insuficiente uso de las redes sociales”. (Maiguel, 2020, p. 5) Las falencias atinentes a la nómina, la alta rotación de practicantes y la insuficiente estrategia de comunicación que él analizó se mantienen actualmente y se han profundizado con la crisis sanitaria.

Sin embargo, el trabajo de grado de Carlos Maiguel, realizado durante el segundo semestre de 2020, había detectado un mal uso de las redes sociales que no eran actualizadas diariamente por lo que propuso su actualización constante. (Maiguel, 2020, p. 6) Su propuesta fue de buen recibo por parte de la entidad que, dada la situación actual, siguió las recomendaciones de Carlos Maiguel, actualizando diariamente las redes con piezas publicitarias diseñadas por los practicantes previo aval de las directivas. En ese sentido, se puede decir que la problemática de las redes sociales se ha ido superando y éstas se han vuelto un importante sustituto ante la ausencia de una estrategia más grande de comunicación.

Durante el año 2021 las actividades se han direccionado a captar aspirantes ya que el número disminuyó dramáticamente por lo que, tanto las funcionarias como los estudiantes que realizan práctica, se han dedicado a generar ideas y mecanismos que atraigan alumnos y a que las actividades de la fundación se normalicen. Es de subrayar que las restricciones impuestas por la

pandemia han determinado que funcionarios y practicantes lleven a cabo sus actividades virtualmente por lo que las limitaciones son claras.

### 1.3.1. Diagnóstico del área de mercadeo

A pesar de que la nómina es pequeña, hay una clara disgregación de las funciones que determinan el alcance del objeto social de FASE y son repartidas eventualmente entre las funcionarias, los docentes, los voluntarios y los practicantes de las diversas universidades. Estas funciones se desprenden de las áreas de: diseño de los cursos de capacitación, coordinación, área docente, comunicación acerca de la organización y su objeto social y, finalmente, el área de mercadeo.

El organigrama de la fundación permite ver que no hay un departamento de mercadeo como tal, de manera que las labores de difusión se reparten entre la asistente contable y administrativa y los practicantes de manera espontánea e improvisada aunque hay que decir que, aunque han habido algunos resultados aceptables, claramente son insuficientes para la cobertura que se pretende alcanzar.

El área de mercadeo direcciona todas las actividades atinentes al ofrecimiento de los cursos y lo hace a partir de las redes sociales, la página web, comunicados y cartas que luego determinan un acercamiento personal con los posibles beneficiarios de los servicios de la organización. Lógicamente, durante esta crisis se ha visto restringida a los mecanismos virtuales lo que ha llevado al fortalecimiento del manejo de las redes sociales y a un manejo menos personalizado del ofrecimiento de los servicios.

Concluyendo, la labor de mercadeo no se lleva a cabo bajo unos estándares específicos y hay que hacer énfasis en que tal labor varía según van llegando los practicantes de diferentes universidades y, aunque las propuestas y estrategias son novedosas, se ven truncadas y no hay continuidad en los procesos. No se institucionaliza ninguna idea en particular.

### 1.3.2. Debilidades generadas y profundizadas por la pandemia

En el caso específico de FASE, la entidad ha sentido el remesón que ha supuesto la crisis sanitaria mundial y, al igual que muchas de las organizaciones sin ánimo de lucro, ha sufrido los embates de la pandemia con consecuencias como la ralentización de sus procesos y la escasez de recursos debido a la falta de matriculados en sus programas de capacitación. (Ver Anexo 1)

En un primer momento, se aplicó una entrevista en profundidad sobre la situación de la fundación en estos momentos. De las respuestas obtenidas a principios del primer semestre de 2021 se concluyó que las problemáticas específicas de FASE eran las siguientes: baja inscripción en los cursos proyectados por falta de recursos de los aspirantes, desinterés derivado del cambio a la virtualidad lo que generó en principio cierta apatía por parte del público hacia los talleres que antes eran presenciales, carencia de tecnologías por parte de los aspirantes para poder estudiar de manera virtual, en consecuencia de lo expuesto, el 80% de la población objetiva no se volvió a inscribir a las capacitaciones. (Ver Anexo No. 1)

Asimismo, a la baja inscripción se sumó la coyuntura financiera actual de la fundación que se sostiene en este momento básicamente gracias a las alianzas estratégicas que tiene, entre ellas, la derivada del convenio con OPAIN que consiste en la capacitación de los empleados de esta empresa a partir de la donación por parte de esta razón social de los artículos olvidados en el Aeropuerto El Dorado a FASE que, a su vez, los vende y cubre sus costos fijos de funcionamiento con esas ganancias. (Ver Anexo No. 1) Otro de los convenios que permite que la entidad se mantenga es el que tiene con SODIMAC que capacita a los familiares de los empleados que se han destacado en su labor y es el que generó las primeras inscripciones para el primer semestre de 2021. (Ver Anexo No. 1)

A pesar de ello, si bien los convenios citados permanecen vigentes, otros han finalizado como aquellos que tiene FASE con colegios, asimismo, otras alianzas empresariales como las que tenía la entidad con TECHO, Cantón Norte y Aguas de Bogotá se encuentran inactivas.

Es preciso agregar al examen actual de la entidad, la oferta de otras entidades públicas y privadas que también ofrecen este tipo de capacitaciones como es el caso de la Misión TIC 2022

que tiene el objetivo de capacitar a 100.000 en programación (Portafolio, 2020) y el proyecto lanzado este mismo año por el SENA para la capacitación de 55.600 personas en carreras técnicas y tecnológicas con programas como proyectos agropecuarios y gestión de mercados. (Pulzo, redacción economía, 2021)

A pesar de lo expuesto, la fundación se ha fortalecido en la virtualización de sus funciones y de las capacitaciones que siempre se habían dictado de manera presencial, lo que abre la posibilidad de impactar a poblaciones de lugares apartados y ampliar así su radio de operaciones que siempre se había centrado en ciertas localidades de Bogotá, D.C.

### 1.3.3. Matriz DOFA: Basada en la coyuntura actual de crisis sanitaria

#### **Cuadro No. 2 Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la Fundación Social Alianza Educativa - FASE durante la crisis sanitaria**

<p>Debilidades actuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de inscripciones</li> <li>- Falta de financiación</li> <li>- Falta de una debida campaña de comunicación que permita conocer al público los servicios que presta la institución</li> <li>- Falta de convenios y alianzas estratégicas</li> </ul>	<p>Oportunidades actuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El buen nombre que permite hacer alianzas estratégicas con otras entidades y formular una estrategia de comunicación basada en los logros obtenidos y el impacto sobre la población en condiciones de vulnerabilidad. En efecto, la entidad ha recibido tres distinciones importantes (Una de la Revista Dinero y dos de la Revista Portafolio)</li> </ul>
<p>Amenazas actuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La competencia impuesta por otras entidades públicas y privadas que dictan cursos similares gratuitamente</li> <li>- La competencia en cuanto a oferta de programas educativos diversos a los que presta FASE</li> </ul>	<p>Fortalezas actuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La posibilidad de captar nuevo público objetivo a partir de la virtualidad</li> <li>- Las capacitaciones tan específicas y prácticas que realiza la entidad</li> <li>- Un equipo pequeño fácil de direccionar y maleable ante los cambios</li> <li>- El good will logrado durante más de veinte años de funcionamiento</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de Albert S. Humphrey.

En cuanto a las debilidades se puede señalar que la pandemia hizo que el número de matriculados decreciera y con ello se agudizaron los problemas económicos que no permiten financiar una planta de personal más grande y una estrategia de comunicación eficaz.

En lo referente a las fortalezas se pueden señalar el reconocimiento alcanzado en el pasado y curiosamente la virtualidad ya que uno de los descubrimientos más inesperados durante la crisis sanitaria fue el que se refiere a las ventajas de dictar las clases virtualmente. Si bien al principio la no presencialidad de los cursos desmotivó al público y generó deserción de los mismos durante el desarrollo de la pandemia se observó que la virtualización facilitaba las labores y permitía que la labor educativa se pudiera direccionar a públicos de todas las ciudades del país e incluso fuera del territorio. Precisamente, durante este semestre se ha presentado el proyecto a fundaciones de otras ciudades como Cali. Lógicamente, estos cambios intempestivos determinarán un crecimiento exponencial en las labores de FASE así como nuevos retos administrativos y gerenciales.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El diagnóstico de la entidad en estos momentos de crisis sanitaria mundial y los recursos escasos con los que cuenta han llevado a plantear la siguiente pregunta:

¿Cómo implementar alianzas estratégicas que permitan la reactivación de FASE?

En efecto, una vez analizados los recursos con que cuenta la entidad se ha vislumbrado como solución y proyecto líder el planteamiento de una red de alianzas estratégicas que permitan a la Fundación Alianzas Social Educativa - FASE superar los efectos de la crisis sanitaria mundial, de ahí el título del mismo: *“Red de alianzas estratégicas como mecanismo para reactivar las actividades de la fundación Alianza Social Educativa - FASE durante la pandemia”*.

Teniendo en cuenta el propósito planteado en la pregunta principal se observa que, teniendo en cuenta que la fundación no cuenta con los suficientes recursos en este momento, una red de alianzas estratégicas sostenible en el tiempo es la manera más viable de superar los problemas de la entidad pues no requiere de inversión económica, apalancamiento financiero y tampoco

de donaciones. Asimismo, el trabajo de funcionarios, docentes, practicantes y voluntarios se puede direccionar a la búsqueda de tales alianzas sin necesidad de invertir considerables recursos económicos.

Al planteamiento del proyecto líder se llegó por dos vías. La primera de ellas es el reconocimiento de la realidad actual de la entidad a partir de la aplicación de una entrevista en profundidad y de sucesivas reuniones que permitieron establecer las necesidades más apremiantes de FASE y los recursos con los que cuenta. La segunda vía implicó el estudio de casos específicos a nivel nacional e internacional que demostraron las bondades de las alianzas estratégicas en el ámbito de las fundaciones sin ánimo de lucro.

En cuanto al primer mecanismo, una entrevista en profundidad y dos grupos focales realizados con las funcionarias de la entidad dieron como resultado una visión más profunda de la realidad de FASE, la cual, evidentemente es crítica e impone soluciones inmediatas. Trabajando conjuntamente con las funcionarias se generó el planteamiento de posibles salidas que pueden ayudar a FASE durante esta crisis, entre las que se pueden citar: el planteamiento de cursos más acordes con la problemática actual, la reactivación de antiguos convenios, la búsqueda inmediata de nuevas alianzas estratégicas con otras organizaciones a las que se les ofrezca el portafolio de cursos, la consecución de donaciones de otras empresas que quieran apadrinar el proyecto como una forma de responsabilidad social y la búsqueda de publicidad radial y escrita, la inclusión de otros grupos poblacionales que no se han impactado y que están en lugares lejanos.

Una vez analizadas cada una de las propuestas, se evidenció que la más viable era la atinente a las alianzas estratégicas ya que, para este momento de urgencia, no suponen reformas de fondo de FASE y tampoco requieren de inversión económica.

La segunda vía es la atinente al análisis e investigación del impacto negativo de la crisis sanitaria en las organizaciones sin ánimo de lucro y cuáles han sido los mecanismos que las han ayudado a superar la problemática actual. Estudios juiciosos dan cuenta de cómo las fundaciones sociales se han visto afectadas por la coyuntura sanitaria pero también evidencian cómo han mantenido su funcionamiento a partir de la generación de diferentes ideas, entre ellas, las

alianzas estratégicas que definitivamente han tenido un papel preponderante. Los resultados de estas investigaciones se expondrán a continuación.

### 3. ANTECEDENTES

Entre los estudios que se destacan sobre el tópico del impacto negativo de la pandemia en las organizaciones sociales se encuentran el realizado por CAF America basado en un muestreo aplicado en 93 países de diferentes continentes que encontró cómo el sector, no sólo se ha visto impactado negativamente, sino que trabaja en condiciones de inestabilidad financiera pese a la cual debe solventar los problemas de las poblaciones vulnerables:

Una encuesta realizada a finales de marzo por la *Charities Aid Foundation of America* que consultó a más de 550 ESALES ubicadas en 93 países encontró que el 96,5% de ellas se han visto afectadas por la reducción en las contribuciones que reciben. (Vargas, 2020)

Por su parte, en España se destaca el estudio realizado por la Fundación Deloitte en unión con la Asociación Española de Frundaising y la Fundación Lealtad titulado: “*Impacto Covid-19 en las entidades no lucrativas*”, el cual, midió el comportamiento de estas organizaciones durante la pandemia. Luego de tomar un muestreo de 170 entidades sin ánimo de lucro durante el primer semestre de 2020 encontró que éstas habían tenido que readaptarse debido a la crisis, no sólo priorizando servicios diversos a su objeto social sino que habían tenido que optar por la virtualización para llevar a cabo su trabajo lo que afectaba ciertos servicios que requieren atención personalizada. Asimismo, se vieron afectadas en su planta de personal y además sus ingresos decrecieron. El estudio mostró una clara tendencia a la disminución de los ingresos:

Comparando los datos actuales con los de su desempeño en el año anterior, un 70% de las entidades registra una disminución de ingresos y un 67% ha tenido que disminuir sus actividades debido a la pandemia. Esto ha supuesto que un 33% haya reducido el número de personas beneficiarias que atiende (Fundación Deloitte, Asociación Española de Frundaising y Fundación Lealtad, 2020, p. 16).

Otro estudio publicado posteriormente, el realizado por la Asociación Española de Fundaciones entre marzo y junio de 2020, mostró una realidad similar aunque más esperanzadora (dado que la encuesta se realizó en una época de transición) al aplicar una encuesta a 196 organizaciones sin ánimo de lucro que mostró las dificultades que se derivan de no poder trabajar presencialmente, la tendencia a la virtualidad y el replanteamiento de los objetos sociales dejando de lado problemáticas ecológicas para dar atención a necesidades más inmediatas. El estudio concluyó que, si bien había habido un remesón en el caso de las organizaciones sociales, éstas se habían logrado adaptar gracias a la inventiva y a las alianzas públicas y privadas, concluyendo que:

Esta situación tendrá que superarse tras la revisión calmada y a más largo plazo de las misiones y planes estratégicos, así como con la consolidación de redes y alianzas en las que cada actor asuma su papel ante una nueva crisis. Finalmente, el aumento del déficit y un potencial recorte de los presupuestos públicos, sumados a una evolución negativa de los mercados y de la actividad empresarial son las principales amenazas financieras para el sector. (Asociación Española de Fundaciones (AEF), 2020, p. 49)

Un efecto similar se ha visto en países latinoamericanos como Chile en donde la Fundación PWC, la Comunidad de Organizaciones Solidarias y la Fundación Lealtad Chile lideraron una encuesta aplicada a 222 organizaciones sin ánimo de lucro que también evidenció fuertes impactos en la planta de personal y en sus finanzas: “El 86,5% de las organizaciones han percibido una disminución de ingresos respecto a lo presupuestado entre marzo y abril de 2020. De estos, el 44,2% ha percibido disminuciones de entre 1-25% y el 30,8% entre 26-50% de los ingresos”. (Fundación PWC, Comunidad de Organizaciones Solidarias y Fundación Lealtad Chile, 2020, p. 15)

El caso colombiano es más complicado ya que, aparte de los avatares generados por la pandemia la pandemia, nuestro país permanece en una situación bastante volátil a nivel político y social lo que agrava aún más el panorama de la población vulnerable, asimismo, las fundaciones sociales en Colombia no actúan tan articuladamente como en otros países y aunque, en esta crisis, han recibido cierto respaldo legal estatal con normas como el Decreto 530 de 2020 que exime del gravamen a los movimientos financieros a las entidades sin ánimo de lucro para

garantizar la ayuda a poblaciones con Covid-19 (Ver Decreto), no cuentan con los mismos recursos financieros ni humanos con los que sí cuentan las organizaciones de otras latitudes.

Quizás esa sea la razón por la que no hay estudios sobre la situación financiera de la ONGs como los que se han realizado en otros países. A pesar de ello, uno de los principales documentos que se han hecho es que le realizó la Confederación Colombiana de ONGs, titulado: *“La solidaridad de las ONGs en los tiempos de pandemia”* que fue publicado en abril de 2020 y se basó en el muestreo de 221 organizaciones. El mencionado estudio se centra ante todo en cómo las fundaciones sociales y ONGs colombianas se han desempeñado ante la crisis sanitaria y toca tangencialmente los efectos que la pandemia ha tenido sobre ellas, sin embargo, vale la pena abordar algunas de sus conclusiones. El estudio determinó que las ONGs en Colombia han alcanzado mayor efectividad en cuanto a alcance territorial en 49,32% en materia de acciones pedagógicas y han fortalecido su oferta de valor en cuanto a dichas acciones pedagógicas, TIC y sistematización en un 62,89% (Confederación Colombiana de ONGs (CCONG), 2020, p. 3), se han articulado con entidades privadas e internacionales en un 39,34%. (CCONG, 2020, p. 4) No obstante, el estudio mostró un nivel del 20,77% en cuanto a articulación con entidades públicas y 18,03% con entidades y gobiernos territoriales, el cual, es insuficiente y demuestra cierta desconfianza hacia lo estatal (CCONG, 2020, p. 4), a la vez, que también evidenció un nivel de cumplimiento de contratos con gobiernos territoriales de 22,94% y un nivel de incumplimiento de contratos públicos del 44,95% el cual es un dato bastante negativo. (CCONG, 2020, p. 7)

Por su parte, las alianzas estratégicas también han representado una solución en un momento en el que escasean los recursos y no hay cómo solventar ciertas necesidades, lo que se ha puesto de manifiesto en el caso puntual de las organizaciones sociales de todo el mundo durante la pandemia según se pudo ver en los casos de España, Chile e incluso Colombia.

De hecho, esa tendencia de las fundaciones por medio de las alianzas es demostrable a partir de los estudios realizados en España, Chile y Colombia que ya se han mencionado. Precisamente, el estudio de la Asociación Española de Fundaciones de 2020 expone esta fuerte tendencia de las organizaciones sociales a aliarse con otras fundaciones a fin de afrontar la pandemia y de tener sostenibilidad ellas mismas. Dentro de los datos que se pueden citar están

los siguientes: según el estudio, 63 fundaciones han puesto sus propios recursos al servicio de otras fundaciones, el 5,8% de las fundaciones han puesto a disposición de otras sus recursos y servicios a fin de afrontar las problemáticas derivadas de la pandemia, entre esos recursos y servicios se destacan las donaciones de material hospitalario y los tratamientos psicológico a personal directamente involucrado con la atención en enfermos (AEF, 2020, p. 37), el 14,8% de las fundaciones se han mostrado solidarias con otras apoyándolas en su funcionamiento ya sea administrativo o a nivel tecnológico y, finalmente, el 18,9% de las fundaciones se ha ofrecido a ayudar a otras organizaciones en su reingeniería interna a partir de asesorías legales y tecnológicas. (AEF, 2020, p. 39). Lo que ha llevado a concluir a la asociación lo siguiente: “La crisis ha acrecentado la necesidad del trabajo en red de las fundaciones. La necesidad de mantener el contacto previo con otras fundaciones y el establecimiento de nuevos contactos ha sido un argumento y una motivación recurrente”. (AEF, 2020, p. 39)

Un fenómeno similar se presenta en Chile como lo muestra el estudio realizado conjuntamente por la Fundación PWC, la Comunidad de Organizaciones Solidarias y la Fundación Lealtad Chile que en lo referente a las alianzas estratégicas encontró que el 65,8% de las organizaciones sociales de ese país están abiertas a hacer alianzas con otras fundaciones y, de hecho, están trabajando en ello. Por otra parte, el estudio encontró que la mayoría de las organizaciones encuestadas, es decir, el 51,6% de ellas, sostuvo que el sector que más ha colaborado durante la crisis sanitaria es el sector privado. (Fundación PWC et al., 2020, p. 10)

En lo atinente al caso colombiano, el estudio realizado por la Confederación Colombiana de ONGs encontró una tendencia de las organizaciones sociales a aliarse con otras especialmente de carácter privado y del orden internacional en un 39,34% seguida por una tendencia igualmente destacable a aliarse con organizaciones ciudadanas en un 37,16%. Es de anotar que la tendencia de las ONGs a aliarse con entidades estatales fue de tan sólo el 18,03%. (CCONG, 2020, p. 4)

Las bondades de las alianzas estratégicas han sido reconocidas tanto en entornos públicos como privados y los especialistas las definen así: “Las alianzas estratégicas son uniones formales entre dos o más organizaciones, son vínculos realizados con el propósito de formar asociaciones que ayudan a incrementar y fortalecer la competitividad”. (Rojas, Rincón y Mesa,

2015, p. 281) Las alianzas estratégicas han sido objeto de múltiples estudios y buena parte de la literatura tanto económica como administrativa se ha dedicado a analizarlas y se relacionan casi siempre con entornos difíciles y complejos en los cuales se presentan como una solución que diversifica el riesgo y genera beneficios para ambas partes (Rojas et al., 2015, p. 283), lo que no quiere decir, que no entrañen también peligros por los problemas de agencia que se pueden generar (Rojas et al., 2015, p. 289), en suma se les reconoce así: “A pesar de la multiplicidad y variedad de definiciones existentes, se encuentra en la literatura una coincidencia en que las alianzas estratégicas son relaciones cooperativas y de confianza entre organizaciones, en las cuales se comparten metas y beneficios, pero en las que las compañías mantienen un importante nivel de autonomía e independencia”. (Rojas et al., 2015, p. 285)

En el ámbito social se pueden reconocer otros logros en esta coyuntura de pandemia en la que se han puesto en evidencia las bondades de las alianzas estratégicas: “Se ha observado que, ante un evento de tal magnitud, sólo el trabajo coordinado y unido de todos los actores sociales puede ofrecer una salida efectiva, equitativa y sostenible a la crisis sanitaria, económica y social”. (Guillamon, 2020) En ese sentido, es importante ver cómo la unión de esfuerzos multisectoriales puede generar soluciones como señala Bernardo E. Guillamon <sup>4</sup> quien ha expuesto como ejemplos de alianzas estratégicas exitosas durante esta pandemia las que ha hecho el Banco Interamericano de Desarrollo con gobiernos y entidades públicas y privadas que han tenido un efecto en la calidad de vida de miles de personas durante esta crisis, entre las que se pueden citar las siguientes: la que hizo el BID con el Gobierno de Japón que aportó 1,5 millones de dólares los cuales se han destinado a mejorar el sistema de salud en los países caribeños, la que ha realizado el BID con la universidad IE Business School de España gracias a la cual está ayudando a los pequeños empresarios a mejorar su capacidad productiva por medio de capacitaciones en innovación y tecnologías digitales y la alianza del BID con Microsoft y Everis NTT Data que ha facilitado que las administraciones gubernamentales de diversos países continúen realizando normalmente sus procesos administrativos a partir de mejores mecanismos tecnológicos. (Guillamon, 2020)

---

<sup>4</sup> Gerente de alianzas estratégicas del Banco Interamericano de Desarrollo, BID

Lo ejemplos no acaban ahí, en efecto, se pueden citar otros casos exitosos de alianzas estratégicas en otros países como México, en donde la Fundación Comunidad AC se ha aliado con el Banco de Alimentos de Morelos y otras entidades para llevar alimentos y mercados a las poblaciones más vulnerables en una propuesta denominada: “*Banco de Voluntades*” (Comunalia, 2020). De otra parte, en este mismo país se ha generado otra iniciativa llamada: “*Lo hacemos por México*” que se basa en la unión de varias entidades como Social Value Institute, Deriva, Ecoagency y la Fundación Genera que se han aliado para velar por la salud mental de los funcionarios y voluntarios que están atendiendo a sus conciudadanos. (Comunalia, 2020)

Por su parte, Ana Mercedes Botero <sup>5</sup> ha expuesto, entre otros ejemplos de alianzas sociales en América Latina, la efectuada por CAF, la Fundación TELMED y 200 radiólogos tendiente a generar informes radiológicos de los pacientes que luego se remiten a los centros hospitalarios y con los cuales: “Se espera ayudar con la reducción de los cuellos de botella en centros de salud, ofreciendo diagnóstico gratuito de tomografías y RX de tórax para pacientes con sospecha o diagnóstico de COVID-19, definiendo severidad de infección y previniendo muertes”. (Botero, 2020)

#### 4. JUSTIFICACIÓN

La justificación para plantear el proyecto líder no es otra que la de situación que vivimos en presente. El mundo vive una de las peores crisis de las que se tenga conocimiento desde la última pandemia provocada por la Gripe Española acaecida en 1918 que dejó el funesto resultado de 100.000.000 de muertos en todo el mundo. Pero las crisis imponen inventiva y soluciones. Si hay algo que se ha aprendido durante este tiempo es que la sociedad debe trascenderse a sí misma si quiere seguir funcionando y, aunque la coyuntura inicial, paralizó en principio a todos los sectores, la necesidad de supervivencia ha sacado a relucir toda la capacidad humana de reinención a fin de normalizar todas las actividades.

---

<sup>5</sup> Directora de Innovación social en CAF

El presente proyecto líder tiene como fundamento la necesidad de que FASE siga impactando la calidad de vida de miles de personas como siempre lo ha hecho y, pese a que el aporte que se puede hacer desde un proyecto líder es muy humilde, el derrotero a seguir es la búsqueda de la funcionalidad de la organización social a pesar de que los recursos con los que opera sean escasos.

Es de anotar que FASE es una entidad sin ánimo lucro lo que no ha sido óbice para generar un impacto positivo en muchas personas, tal y como lo hacen miles de entidades de la misma índole en Colombia. En efecto, las organizaciones sociales son un factor de impulso para la economía y para el bienestar general de un país y, por tal razón, no deben ser menospreciadas sino objeto de todo el apoyo posible. En el caso específico de FASE ese apoyo ha de ser aún más contundente porque su labor de capacitación estimula a su vez el acceso al mercado laboral de sus estudiantes y también la creación de pequeñas y medianas empresas lo que cobra aún más valor en una situación de crisis sanitaria mundial como la que atravesamos actualmente.

La inesperada pandemia que empezó en 2020 ha tenido efectos devastadores en la economía mundial y, en el caso colombiano, ha sido ostensible la desaceleración y la contracción de la misma a partir del crecimiento del desempleo y una dramática caída del PIB. A principios de 2021 se concluía cómo:

Hasta el momento, la factura económica de la crisis generada por la expansión del Covid-19 en Colombia ha dejado una tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) nunca antes vista en la historia del país, con una caída de -6,8%, a más 3,75 millones de personas desempleadas y una confianza industrial que se desplomó a niveles de 1980. (Ciguenza, 2021)

Desafortunadamente, a este escenario económico tan desalentador se aúna la situación sociopolítica que siempre ha afectado a nuestro país lo que no despierta muchas esperanzas con respecto a una pronta recuperación sobre todo si se tiene en cuenta que, al momento en que se presentó la crisis sanitaria, Colombia se encontraba superando a duras penas un largo conflicto entre el Estado y la guerrilla que apenas se había solventado con un proceso de paz y mecanismos de justicia transicional bastante discutibles.

El aporte de las organizaciones sociales a la economía y al crecimiento de un país no es nuevo y ha sido objeto de múltiples análisis que dan cuenta de la falta de apoyo a este tipo de organizaciones por parte del mismo Estado como en el caso colombiano. Uno de esos estudios fue hecho por la Cámara de Comercio de Medellín en 2019 y se titula: “*Entidades sin ánimo de lucro: asociaciones, fundaciones y corporaciones*”, la mencionada investigación da cuenta de la importancia de las organizaciones sociales y de la desprotección legal de las mismas en Colombia. Sobre el particular, uno de los autores del estudio, Rodrigo Puyo Vasco, reconoce la importancia de su existencia dentro de la sociedad citando su impacto en países como Estados Unidos: “Para evaluar la trascendencia de las ESAL en la sociedad y en la economía debe tenerse presente que en la primera economía mundial, los Estados Unidos, representan el 8,5 % del Producto Interno Bruto (PIB): más de 1 millón de ESAL”. (Puyo, 2019, p. 20) Tal es su impacto en las economías, según el autor, que Estados Unidos ha reconocido su labor estimulándolas a partir de exenciones tributarias establecidas legalmente. No ocurre lo mismo en Colombia, en donde según la investigación citada: “La Cámara de Comercio de Bogotá, a 31 de diciembre del año 2016, tenía inscritas en sus registros 17.392 ESAL y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, en la misma fecha, registraba 15.367”. (Puyo, 2019, p. 20) pese a lo que estas entidades no reciben un apoyo estatal importante y tampoco tienen un régimen legal que estimule su labor lo que las lleva a apelar al derecho societario por analogía para regularlas. En palabras de Rodrigo Puyo:

Es evidente la ausencia de una política pública nacional para las ESAL, tal como lo ratifica, en primer lugar, la precaria, caótica y desarticulada legislación y la carencia de un estatuto integral que regule el sector, por lo que no queda más que acudir, por analogía, a la legislación societaria, con múltiples apartados individuales que regulan casos específicos sin una norma de orden general. (Puyo, 2019, p. 21)

Así, una vez determinada la importancia de entidades como FASE en el desarrollo socio económico del país es crucial buscar mecanismos que determinen que esa labor no se detenga y, por el contrario, se siga llevando a cabo a partir de las herramientas que se tienen a la mano como es el caso de las alianzas estratégicas, las cuales, como ha quedado comprobado, permiten que las entidades sigan funcionando, incursionen en otros campos, se articulen con otras

empresas u organizaciones del orden público o privado para alcanzar mejores rendimientos y, a su vez, enriquezcan a esas entidades con sus conocimientos y destrezas.

## 5. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El proyecto líder planteado atiente al planteamiento de una red de alianzas estratégicas nos ha permitido ahondar en una serie de temas importantes mediante la revisión de la literatura en la medida que se enlazan categorías determinantes que demuestran, en el caso colombiano, cómo las entidades sin ánimo de lucro no sólo son un factor determinante para la superación de una crisis como la que nos agobia sino que impactan la economía de manera positiva. (Puyo, 2019, p. 20, Ogliastri, 2003, p. 11) Claramente, el concepto de alianzas estratégicas constituye más que un mero mecanismo de superación de una crisis ya que primero pueden estimular un sector que tanto en Colombia como en América Latina está desprotegido por el sistema legal (Díaz, Chávez, Peña, González, 2016, p. 16, Puyo, 2019, p 20) y segundo porque, al ayudar al cumplimiento del objeto social de las entidades, se impacta favorablemente el crecimiento socio económico de un país.

El concepto de alianza estratégica es quizás uno de los más estudiados en la actualidad y hay un consenso acerca de su origen que está directamente relacionado con el desarrollo de la economía de mercado y la globalización que empezó a gestarse en los noventa. En efecto, este proceso de integración de mercados facilitó el desarrollo de las alianzas en la medida que las empresas se dieron cuenta de las ventajas competitivas que tenían. A nivel de empresas privadas, se han señalado facilidades como el acceso a recursos con los que no se contaban: acceso a nuevos mercados, ganancias para las partes, diversificación de portafolios y transferencia de conocimiento y tecnología.

La definición de alianza estratégica casi siempre muestra los mismos elementos ya que el concepto generalizado sobre la misma se refiere a un acuerdo entre las partes con miras a obtener beneficios, dentro de estas definiciones podemos citar la de Africa Ariño que define a la alianza estratégica como un acuerdo formal por medio del cual dos o más empresas se unen para alcanzar intereses comunes compartiendo recursos en un contexto de incertidumbre. “Por

alianza estratégica entendemos aquí un acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados”. (Ariño, 2007, p. 41)

Ciertamente, se han hecho muchos desarrollos del concepto de alianza estratégica pero uno de los más destacables acerca de su naturaleza y bondades es el enfoque de la Teoría co - evolutiva de las alianzas propuesto por Koza y Lewin. La mencionada teoría propugnada en el un artículo de 1998 denominado “*La co-evolución de las alianzas estratégicas*” define a las mismas como un mecanismo de adaptación de las empresas y organizaciones ante los cambios económicos, políticos y sociales que, a la vez, les facilitan creación de valor, ventajas competitivas y oportunidades dentro del mercado. (Koza y Lewin, 1998, p. 256)

Para Koza y Lewin las alianzas estratégicas parecen ser más comunes en entornos competitivos precisamente porque los mismos imponen retos que se han de trascender a través de la búsqueda de aliados, así lo sostienen:

Ceteris paribus, en industrias cuyos entornos competitivos están cambiando la incidencia tanto de las alianzas de exploración como de explotación serán mayores que para industrias con un entorno competitivo estable o en donde los mercados se han mantenido estables durante mucho tiempo”. (Koza y Lewin, 1998, p. 257)

De igual manera, los autores mencionados hacen énfasis en la necesidad de investigar bien a los posibles aliados estratégicos para que el convenio sea exitoso. (Koza y Lewin, 1998, p. 261)

En suma, la naturaleza de una alianza estratégica según Koza y Lewin es dinámica y esa es una de las cualidades que han hecho plausible esta teoría que se ha institucionalizado como una de las más importantes y ha sido retomada después por autores como F. Martín y S. Martínez para quienes el estudio evolutivo de Koza y Lewin explica cómo las alianzas y el entorno se afectan mutuamente: “En ese sentido, la Teoría Co-evolutiva de Alianzas puede ayudar a comprender cómo la evolución del sector afecta al proceso de alianzas y viceversa”. (Martín y Martínez, 2004, p. 201) No obstante, según F. Martín y S. Martínez la misma teoría requiere de respaldo de investigaciones cualitativas. (Martín y Martínez, 2004, p. 203)

A su vez, Africa Ariño desarrolla la anterior teoría pero se enfoca a otros aspectos como las bondades de las alianzas estratégicas entre las cuales encuentra las siguientes: reducción de costos, economías de escala, acceso a nuevos mercados, acceso a nuevas tecnologías, barreras a la competencia, incursión en nuevas capacidades, reducción de riesgos y cumplimiento de requisitos estatales. (Ariño, 2007, p. 42) De igual manera, Ariño señala como principal ventaja de la alianza estratégica el que empresas pequeñas se beneficien de las mismas ventajas de las empresas grandes que están conectadas con ellas para el logro de un mismo objetivo, es decir, se da una especie de apalancamiento tecnológico y de recursos. (Ariño, 2007, p. 45) No obstante, Ariño también señala dificultades como diferencias culturales, financieras, estructurales y operativas a lo que se añade la posibilidad de que un socio se convierta en competidor. (Ariño, 2007, p. 45) Para contrarrestar esto, sugiere mecanismos como:

Comprobar que la mejor manera de alcanzar el objetivo es una alianza estratégica, comprobar que el socio es el adecuado, prestar atención al diseño de la alianza estratégica, cuidar la relación con el socio y prestar atención a los cambios de circunstancias. (Ariño, 2007, p. 45)

En ese orden de ideas, trabajos de investigación como el denominado: “*Mecanismos de transferencia y transferencia de tecnología: la perspectiva de competencia cooperativa*” publicado por Chung Jen Cheng, Yung Chang-Hsiao y Mo-An Chu que ha demostrado que una de las consecuencias más importantes de la cooperación entre organizaciones es precisamente la transferencia de tecnología especialmente en el caso de empresas pequeñas que ellos llaman receptoras, las cuales, al replicar procesos de empresas más grandes lo que hacen es asumirlos y luego integrarlos a su propia estructura. (Chen, Chang-Hsiao y Chu., 2014, p. 2)

La noción de alianza estratégica inicialmente propugnada dentro del ámbito privado ha ido aplicándose paulatinamente al marco social de la mano de desarrollos más bien recientes sobre la responsabilidad social de la empresa. Se pueden ubicar geográficamente estos desenvolvimientos más tempranamente en Estados Unidos con fundaciones sociales de carácter filantrópico en las que un emporio donaba a una causa social como en el caso de Ford o de Hersheys que fundó una escuela para niños huérfanos en 1909. (The Hershey Company, 2021).

Este esquema se mantuvo buena parte del siglo XX pero se empezó a afinar y se fue tornando menos paternalista y más utilitarista ya que las alianzas en la actualidad se realizan con fines cada vez más específicos y propendiendo por la búsqueda de la generación de valor económico tanto para la empresa como para las organizaciones sociales, en palabras de J. Austin, E. Reficco y el equipo de investigación SENK <sup>6</sup>: “Las nuevas modalidades de colaboración involucran flujos de recursos bilaterales, y generan a sus protagonistas y a la sociedad mayor valor que las relaciones tradicionales”. (Austin et al, 2005, p. 3) Los mismos autores traen a colación estudios en los cuales se destacan tres etapas claramente determinadas en la creación de alianzas como son: la etapa filantrópica, la etapa transaccional y la etapa integrativa (Austin, Reficco y el equipo de investigación SENK, 2005, p. 5)

El caso de América Latina es algo diferente pues las alianzas estratégicas en materia de responsabilidad social se han dado más tardíamente, Enrique Ogliastri cita el estudio del grupo SENK publicado en 2003 que concluyó un movimiento emergente entre 2001 y 2003 de alianzas estratégicas en el que confluían los Estados, las empresas privadas, las organizaciones de base a fin de solucionar diversos problemas sociales. (Ogliastri, 2003, p. 11)

Según el estudio de J. Austin, E. Reficco y el equipo SEKN de 2005, las alianzas estratégicas no han sido extrañas en el panorama latinoamericano pero el caso de América Latina es particular porque ha habido cierta desconfianza en cuanto a este concepto que ha generado la discusión sobre el carácter cosmético de la participación de la empresa privada en causas sociales. En algunas ocasiones, las alianzas parecen responder a necesidades estratégicas de la empresa más que a un verdadero compromiso con las causas sociales que deciden apoyar. Entre los autores que han hecho énfasis en esta discusión que es crucial está Enrique Ogliastri quien, sobre los beneficios económicos que puede generar para una empresa el hacer una labor social, sostiene:

Las sociedades latinoamericanas mantienen la creencia en el esquema de caridad, emotivo y de obligación moral, para enmarcar las acciones de desarrollo sostenible. A diferencia de Estados Unidos o de Europa del Norte, no se cree que tenga mucho mérito

---

<sup>6</sup> Las reflexiones de estos autores se refieren a la empresa privada en alianza con las fundaciones sociales.

hacer una acción social si tiene retribución económica: esto ya no tiene gracia y más bien induce desconfianza. (Ogliastri, 2003, p. 11)

No obstante, Enrique Ogliastri reconoce que el trabajo mancomunado en pro de causas sociales tiene muchas bondades que, en América Latina, han redundado en la mejoría de los servicios básicos, el acceso a la justicia y el medio ambiente. (Ogliastri, 2003, p. 11)

Uno de los casos que el estudio resalta es el de la empresa colombiana Indupalma, S.A., dedicada al cultivo de palma africana y cuyo gerente para esa época, Rubén Darío Lizarralde comentó dentro del marco de la investigación: “que sus inversiones sociales no estaban motivadas por el altruísmo, sino por el hecho de que aportan rentabilidad al negocio” (Austin et al, 2005, p. 42)

A pesar de ello, dentro del marco de la convulsionada realidad colombiana, hay un caso arquetípico de que la alianza de una empresa con una organización social puede funcionar y es el de la empresa Azúcar Manuelita y la Corporación El Minuto de Dios fundada por el Padre Rafael García Herreros en 1958 que es destacada por este estudio. La alianza surgió en 1973 porque el gerente de marketing Álvaro Galeano había participado en las labores sociales del Minuto de Dios y creyó importante apadrinar la labor de la fundación desde su trabajo empresarial. En 1990 Galeano ascendió en Azúcar Manuelita y la alianza se fortaleció dando buenos resultados para ambas partes. Azúcar Manuelita se convirtió en un soporte importante para la fundación pero infortunadamente la alianza acabó cuando llegaron otros directivos que dejaron que desapareciera. Este caso en específico llevó a los autores a reflexionar acerca de la importancia de la vinculación emocional a la causa social apadrinada para alcanzar las metas y para generar impacto en las poblaciones vulnerables así como la necesidad de tener la figura de “un mediador” que conecte a la empresa con las causas sociales como parte del método para establecer y mantener la alianza. (Austin et al, 2005, p. 57)

Luego de estudiadas las características y ventajas de las alianzas estratégicas es preciso mencionar la teoría sobre cómo constituir alianzas estratégicas. El ámbito de alianzas estratégicas es bastante extenso y las maneras en que pueden constituirse varían según el tamaño y la complejidad de las organizaciones. En el caso específico de las organizaciones sociales encontramos que difieren de las alianzas privadas en aspectos determinantes ya que su razón no

estriba en lo económico. Lógicamente, las entidades sin ánimo de lucro se pueden enlazar con: entidades privadas, entidades públicas, ONGs, otras entidades sin ánimo de lucro e instituciones religiosas de diferentes confesionalidades. La literatura es clara en que el mapeo ha de tener en cuenta las categorías anteriormente mencionadas. No obstante, los estudios de autores como J. Austin, E. Reficco y el equipo de investigación SENK agregan otras variantes a tener en consideración para poder establecer una alianza. Entre esos lineamientos están: las motivaciones que determina que las entidades se alíen que ellos denominan: el “espectro de motivaciones para la colaboración intersectorial” (Austin et al, 2005, p. 31) que, o bien pueden ser altruistas, de generación económica o mixtas. (Austin et al, 2005, p. 31) que pueden generar ventajas competitivas (Austin et al, 2005, p. 39) o mejorar la gestión del riesgo (Austin et al, 2005, p. 36) que los autores ejemplifican con la necesidad que nació para todas las compañías petroleras de tomar medidas conjuntas frente a posibles accidentes luego del derrame de petróleo propiciado por el buque Exxon Valdez en 1989 que tuvo como consecuencia una de las peores tragedias ecológicas de la historia. (Austin et al, 2005, p. 37) y, finalmente, la búsqueda de ventajas competitivas (Austin et al, 2005, p. 39)

Como se mencionó, los mismos autores sugieren que se establezca la figura de un mediador que ellos denominan “interlocutor válido” (Austin et al, 2005, p. 45) que los ayude a alinearse en torno a un proyecto que tenga puntos en común (Austin et al, 2005, p. 77) En todo caso, hay algo importante que concluyó el estudio patrocinado por el BID que acabamos de mencionar y es que es primordial que exista un compromiso emocional con la causa que se apadrina para que la alianza social llegue a buen puerto lo que queda demostrado con casos como el atinente al convenio entre la Corporación El Minuto de Dios y Azúcar Manuelita fructífera durante muchos años precisamente debido al verdadero interés con que se llevó a cabo. A esta dinámica expuesta, Africa Ariño agrega otros criterios útiles para constituir la alianza como son la compatibilidad en las razones sociales, los objetivos, la confianza, la capacidad operativa que también se han de tomar en cuenta. (Ariño, 2007, p. 45)

Esto no lleva a otro punto y es que planteamiento de las alianzas estratégicas está directamente relacionado con la identificación de los llamados grupos de interés porque toda organización está interconectada con otros sectores a los que afecta directamente. La noción surgió hacia los años setenta y fue afinada por R. Edward Freeman en 1984 mediante un análisis

que concluyó que las organizaciones, en especial las empresariales, afectan de manera positiva o negativa a otros sectores como el propio estado, los consumidores, los proveedores, las ONGs, entre otros. Así, la empresa no puede actuar desconectadamente de los intereses de los demás sectores sin antes analizar hasta qué punto los está afectando. La teoría se resume así: la empresa interactúa con terceros conectados mediante intereses con ella por lo que el objetivo de la dirección estratégica es comprender a esos terceros. (Fernández y Bajo, 2012, p. 134)

La teoría de Freeman creó un hito pero también generó discusiones en la medida en que la noción de la integración con los terceros aún no se encontraba desconectada de los intereses utilitarios. En efecto, a la mencionada teoría se le relaciona con conceptos como el Good Will pues se le considera una manera de conseguirlo.

Sin embargo, es importante señalar que años después, más exactamente en 1999, el mismo Freeman reconoció cómo la noción de responsabilidad social que él había ayudado a desarrollar desde 1983 a partir del artículo: “*Stockholders y stakeholders: una nueva perspectiva en el gobierno corporativo*” cada vez se iba afinando más y las empresas la interiorizaban de manera creciente descubriendo que las actuaciones éticas también redundaban en su propio crecimiento económico. (Harrison y Freeman, 1999, p. 479) Para ello, se basó en diferentes estudios empíricos que daban cuenta de ello como el desarrollado en 1997 por Mitchel, Agle y Wood que demostraba cómo las partes interesadas se volvían determinantes para los gerentes en la medida que mostraban entre sus atributos “el poder, la legitimidad y la urgencia” (Harrison y Freeman, 1999, p. 480). En conclusión, el artículo escrito a cuatro manos con Harrison demostró que efectivamente los terceros interesados cada vez se volvían más determinantes al momento de la toma de decisiones empresariales.

Lo cierto, es que con el tiempo la noción se ha ido complejizando hasta alcanzar un sinnúmero de variantes que antes eran ignoradas: aparte de los derechos laborales encontramos cómo ahora se tienen en cuenta el respeto a las creencias, las consideraciones ecológicas y bioéticas, las consideraciones de género (Fernández y Bajo, 2012, p. 137) Vemos cómo la buena o mala gestión de una empresa afecta directamente la posibilidad de compra por parte del público cuando no se cumple una normatividad sanitaria. (Fernández y Bajo, 2012, p. 137)

Claramente, en el caso de las fundaciones sociales se refiere la literatura es casi unánime sobre la identificación de las posibles alianzas en los sectores que pueden ayudar que son: el sector público, la empresa privada, el tercer sector compuesto por las ONGs, las organizaciones de base y sin ánimo de lucro, las entidades internacionales y las instituciones religiosas de diferentes confesionalidades. Ese será el reconocimiento inicial y más primario (Ver Anexo 3) La teoría de Freeman generó instrumentos que facilitan la ubicación de los terceros interesados. Aplicaremos algunos de ellos a FASE.

### 5.1. Marco conceptual

Ya se ha ahondado en el concepto y naturaleza de las alianzas estratégicas porque es la meta de este proyecto líder. La parte que sigue se refiere básicamente a los mecanismos de ubicación de posibles aliados lo que lleva a apelar a la teoría de los stakeholders y a su mapeo. Como ya se mencionó, la teoría que se refiere a los terceros interesados es una creación del filósofo Freeman quien la empezó a explicar en el artículo 1983 y posteriormente, en la obra de 1984 titulada: “*Gestión estratégica: un enfoque de las partes interesadas*”. El alcance de su propuesta fue evaluada por el autor en 2001 conjuntamente con John McVea, con quien hizo un balance sobre cómo había evolucionado la teoría de los terceros interesados desde 1984. El mencionado estudio encontró que la teoría de Freeman se había comportado así:

En su mayor parte, estos desarrollos tuvieron un impacto relativamente pequeño en las teorías de gestión de la época. Sin embargo, fragmentos del concepto de partes interesadas sobrevivió y se desarrolló dentro de cuatro corrientes diferentes de investigación durante los próximos veinte años. De hecho, fue reuniendo estos conceptos relacionados con las partes interesadas, la planificación empresarial, la teoría de sistemas, la responsabilidad social empresarial y la teoría organizacional que el enfoque de las partes interesadas se cristalizó como un marco para la gestión en la década de 1980. (Freeman y McVea, 2001)

Lógicamente, al momento establecer alianzas estratégicas como las que atañen a una organización como FASE mediante el mapeo de stakeholders, no necesariamente se han de tener en cuenta a estamentos como los consumidores o los empleados pero estos mapeos si son útiles para determinar sectores clave en los que se encuentran inmersas empresas y fundaciones que

pueden afectar a FASE. En suma, se aplicará por analogía el mapeo de stakeholders a este caso particular porque su metodología es muy útil para determinar otros sectores como empresas o fundaciones complementarias.

Ya se hizo énfasis en el origen de esta teoría que hallará su concreción en instrumentos propios pues a su desarrollo han seguido otros tipos de mapeo entre los cuales se pueden citar los siguientes:

El modelo propuesto por la norma AA1000SES, el modelo Clarkson que determina si los intereses son homogéneos, el modelo Savage referente a las amenazas que representan los diferentes sectores, el modelo Gardner atinente a las relaciones de poder que se dan en las interacciones entre sectores interesados entre otros.

Lo que muestran las diversas metodologías atinentes al mapeo de stakeholders entre las que se destaca la planteada por Le Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises es que el engranaje socio económico mundial requiere de la interacción y, por ende, del reconocimiento de los terceros interesados ya que en la actualidad, tanto la economía como la administración, se alejan cada vez más de su definición clásica para volverse corresponsables frente a los derechos de los demás y el medio ambiente, por esto, vale la pena citar las ventajas del mapeo de stakeholders que menciona ORSE:

Realizar un mapa de los stakeholders significa identificar las expectativas y capacidad de influencia de cada uno. Esto ayuda a establecer prioridades a las que hacer frente, mientras que permite una visión global de otras posibles interacciones entre los grupos. (Le Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, Forética, The European Alliance for CSR, 2009, p. 5)

Estos mapeos se interrelacionarán con los resultados del grupo focal presente en el anexo 4 y con el trabajo de búsqueda de alianzas que se adelantó durante este semestre.

## 6. OBJETIVOS

Objetivo general: Hacer alianzas estratégicas que permitan a FASE mitigar la crisis que ha supuesto la pandemia

### 6.1. Objetivos específicos

#### - Cuadro No. 3 de objetivos

Objetivos	Meta	Instrumento
Identificar posibles aliados estratégicos para FASE dentro los stakeholders	Determinar cuáles entidades de los sectores que afectan a FASE pueden ser posibles alianzas estratégicas	Mapeo de stakeholders a partir de los modelos de: Max Clarkson Gardner
Proponer alianzas estratégicas a las entidades identificadas	Una vez determinados los objetivos complementarios y la posibilidad de logros comunes proponer la alianza	Estudio objetos sociales Estudio de planes estratégicos de las posibles alianzas Categorías Africa Ariño
Plantear un plan de acción a fin hacer posibles las alianzas estratégicas	Concretar una metodología específica que permita presentar a los posibles socios, establecer la alianza y mantenerla a largo plazo	Diseño de un protocolo Establecimiento de la figura de un mediador (Austin, J, et al, 2005, p. 45) Diseño de mecanismos de comunicación

## 7. METODOLOGÍA Y RECOLECCIÓN DE DATOS

La metodología que se seguirá es netamente cualitativa. En efecto, para llegar a las metas propuestas en cada objetivo específico se aplicará un instrumento en consonancia con cada uno de esos objetivos, tal y como se explica a continuación:

7.1. **Identificar posibles aliados estratégicos para FASE dentro los stakeholders:** En cuanto a este objetivo se hará uso de un grupo focal y diversos modos de mapeo de los terceros interesados como son los de Max Clarkson y Gardner que permiten una ubicación primaria

de los posibles aliados de sectores primarios y secundarios y además los aliados de los sectores que afectan directamente a FASE, entre esos sectores están: el sector público, el sector privado, el tercer sector y las instituciones eclesíásticas que han sido tan importantes para la organización.

**7.2. Proponer alianzas estratégicas a las entidades ubicadas:** Para llevar a cabo este objetivo es necesario que una vez ubicadas las posibles instituciones aliadas se estudie minuciosamente su objeto social para ver si es complementario y FASE puede impactar a las personas que se benefician de esas entidades. Para ello se estudiarán los objetos sociales, se analizarán los planes estratégicos de las posibles alianzas y se aplicarán los criterios planteados por Africa Ariño para determinar si una alianza es posible.

**7.3. Planteamiento de un plan de acción a fin de hacer las posibles alianzas estratégicas:** Para llegar a este objetivo se diseñará una metodología específica a fin de lograr una alianza estratégica. De hecho, el mecanismo de acercamiento es a través de misivas que han demostrado no ser efectivas para llevar ofrecer bien el producto y, por tanto, establecer la alianza. Por esto, es necesario dentro de la metodología establecer un mecanismo más efectivo de presentación de los servicios de FASE. Finalmente, dentro esa metodología, se elegirá un mediador para la presentación de un proyecto a las posibles alianzas (Austin et al, 2005, p. 45). En efecto, J. Austin plantea como algo necesario que se elija a un mediador que se encargue seguir los pasos propuestos en la metodología y se encargue específicamente de ser el nexo entre la fundación y las posibles organizaciones con las que finalmente se establecerá alianza.

## 8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA ACTIVIDADES									
EMPRESA	FUNDACIÓN ALIANZA SOCIAL EDUCATIVA								
ÁREA DE PRACTICA	Mercadeo								
OBJETIVO GENERAL	Implementar alianzas estratégicas que permitan a FASE mitigar la crisis								
		SEMANAS							
Objetivo específico #1	Actividad		Fecha S1	Fecha S2	Fecha S3	Fecha S6	Fecha S7	Fecha S8	Fecha S10
Identificar posibles aliados estratégicos para FASE	Entrevista en profundidad para identificar problemas	P							
		R							
	Grupo focal para identificar stakeholders	P							
		R							
	Mapeo de stakeholders, Clarkson y Gardner	P							
		R							
Objetivo específico #2	Actividad								
Proponer alianzas a las entidades identificadas	Estudio de objetos sociales	P							
		R							
	Estudio de planes estratégicos de las posibles alianzas	P							
		R							
Objetivo específico #3	Actividad								
Plan de acción a fin hacer posibles las alianzas estratégicas	Comunicación con las entidades	P							
		R							
	Presentación de FASE	P							
		R							

## 9. DESARROLLO DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

### 9.1. Identificación de posibles aliados estratégicos para FASE dentro los stakeholders:

Como primera medida es necesario determinar qué sectores afectan a FASE como fundación social. Se trata de una consideración intuitiva pues las actividades de la fundación se dirigen a la capacitación que es un bien que afecta a diversos sectores como son: el estatal, el tercer sector, la empresa privada, entidades internacionales y las fundaciones religiosas. De hecho, son estos los sectores como los que tradicionalmente FASE ha tratado de hacer convenios y se refieren nuevamente porque son éstos los que tienen más objetivos comunes y complementarios. En la referencia a los sectores se refieren las posibles fundaciones y entidades referidas por las funcionarias de FASE en el grupo focal. (Ver Anexo 3)

#### - **Figura 2, explicativa de sectores**



- Modelo de Max Clarkson: (Fernández y Bajo, 2012, p. 138) Este modelo determina cuáles sectores son determinantes para una organización y cuales son secundarios para la misma. De los modelos planteados es el más sencillo pero no por ello menos importante. Para el caso específico de FASE, si se aplica por analogía este modelo, ayudaría a establecer cuáles

organizaciones o empresas son determinantes para la consecución de su objeto social y cuáles no. De la información extraída del grupo focal se concluyó que las organizaciones que las organizaciones sin las cuales no puede funcionar son las universidades públicas y privadas y las ONGs. De las organizaciones que podrían afectar de manera primaria y secundaria a la fundación se destacaron:

**- Cuadro No. 4 explicativo de sectores primarios y secundarios ideado por Clarkson**

<p><b>Primarios: Son aquellos que son primordiales para la organización</b></p>	<p>Universidades públicas y privadas:  Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Universidad Agustiniiana, Uniminuto</p> <p>Organizaciones no gubernamentales:  Servicio Jesuita para Refugiados, Comité Internacional de Rescate, Fundación Proyecto Unión, Fundación Colombia ONG, Fundación Mujeres Empresarias Marie Poussepin</p> <p>Instituciones religiosas:  Frayles Agustinos Recoletos, Frayles Benedictinos, Hermanas Dominicanas de La Presentación, Carmelitas descalzas, Congregación Hermanas Domínicas de Betania, Siervas de Jesús, Orden de los Hospitalarios</p>
<p><b>Secundarios: Son aquellos que no son tan determinantes para la organización pero con los que les gustaría aliarse</b></p>	<p>Empresa privada  Coca Cola, Crepes and Waffles, Nike, Adidas, Ecopetrol, Avianca, Familia, Juan Valdez</p> <p>Entidades internacionales  OIT, PNUD</p> <p>Entidades estatales  Alcaldía Mayor de Bogotá, IDIPRON, SDIS, Ministerio de Protección social</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Clarkson

- Modelo Gardner: Se han diseñado otros instrumentos más complejos como las dos matrices creadas por Gardner, la matriz poder-dinamismo que tiene en cuenta el nivel de influencia que tienen los sectores interesados y es un instrumento crucial en la medida que determina de mejor manera el impacto que tienen en la interacción con otras entidades y la matriz poder - interés referente al esfuerzo que hay que invertir en las relaciones con los otros sectores. (Bernal y Rivas., 2012, p. 259)
- **Cuadro No. 5 Matriz poder dinamismo ideada por Gardner**

**DINAMISMO**

	<b>BAJO</b>	<b>ALTO</b>
<b>BAJO</b>	<p><b>Pocos problemas</b></p> <p>Universidades: Universidad Agustiniana, uniminuto</p> <p>Instituciones religiosas: Frayles Agustinos Recoletos, Frayles Benedictinos, Hermanas Dominicanas de La Presentación, Carmelitas descalzas, Congregación Hermanas Domínicas de Betania, Siervas de Jesús, Orden de los Hospitalarios</p>	<p><b>Impredecible pero manejable</b></p> <p>Empresa privada: Coca Cola, Crepes and Waffles, Nike, Adidas, Ecopetrol, Avianca, Familia, Juan Valdez</p>
<b>ALTO</b>	<p><b>Poderoso pero predecible</b></p> <p>Entidades estatales: Alcaldía Mayor de Bogotá, IDIPRON, SDIS, Ministerio de Protección social, Ministerio de Minas y Energía</p> <p>Entidades internacionales: OIT, PNUD</p> <p>ONGs: Servicio Jesuíta para Refugiados, Comité Internacional de Rescate, Fundación Proyecto Unión, Fundación Colombia ONG, Fundación Mujeres Empresarias Marie Poussepin</p>	<p><b>Grandes peligros pero grandes oportunidades</b></p> <p>Empresa privada: Coca Cola, Crepes and Waffles, Nike, Adidas, Ecopetrol, Avianca, Familia, Juan Valdez</p>

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo Gardner

- **Cuadro No. 6 Matriz poder - interés ideada por Gardner**

**INTERÉS**

	<b>BAJO</b>	<b>ALTO</b>
<b>BAJO</b>	<p><b>Un mínimo esfuerzo</b></p> <p>Ministerio de Minas y Energía</p>	<p><b>Mantenga informado</b></p> <p><b>Empresa privada:</b></p> <p>Coca Cola, Crepes and Waffles, Nike, Adidas, Ecopetrol, Avianca, Familia, Juan Valdez</p>
<b>ALTO</b>	<p><b>Mantener satisfecho</b></p> <p><b>Universidades:</b></p> <p>Universidad Agustiniana, Uniminuto</p> <p><b>Instituciones religiosas:</b></p> <p>Frayles Agustinos Recoletos, Frayles Benedictinos, Hermanas Dominicanas de La Presentación, Carmelitas descalzas, Congregación Hermanas Domínicas de Betania, Siervas de Jesús, Orden de los Hospitalarios</p> <p><b>ONGs:</b></p> <p>Servicio Jesuíta para Refugiados, Comité Internacional de Rescate, Fundación Proyecto Unión, Fundación Colombia ONG, Fundación Mujeres Empresarias Marie Poussepin</p>	<p><b>Actores clave</b></p> <p><b>Universidades:</b></p> <p>Universidad Agustiniana</p> <p><b>Instituciones religiosas:</b></p> <p>Frayles Agustinos Recoletos, Frayles Benedictinos, Hermanas Dominicanas de La Presentación, Carmelitas descalzas, Congregación Hermanas Domínicas de Betania, Siervas de Jesús, Orden de los Hospitalarios</p> <p><b>ONGs:</b></p> <p>Servicio Jesuíta para Refugiados, Comité Internacional de Rescate, Fundación Proyecto Unión, Fundación Colombia ONG</p>

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo Gardner

**9.2. Proponer alianzas estratégicas con base en el estudio de objetos sociales y planes estratégicos de las posibles alianzas.**

Luego del grupo focal y de que se hiciera el mapeo de stakeholders para ubicar posibles aliados, se llegó a la conclusión de que se podía hacer un acercamiento con las organizaciones que se mencionan a continuación y mediante la siguiente matriz se expone la posible vinculación

a partir de sus planes estratégicos complementarios evidente a partir del estudio de su misión, visión y planes estratégicos. Esos son las directrices para determinar si es posible proponer alianzas.

- **Cuadro No 7 de entidades con las que se realizó acercamiento y sus misiones, visiones y planes estratégicos**

ENTIDADES	PLANES ESTRATEGICOS Y DIRECTRICES
Comité Internacional de Rescate	Misión 2021: Ayuda y recuperación de las personas afectadas por los conflictos. La intención que guía al IDR es generar soluciones para ayudar a las personas afectadas por los conflictos y crisis sociales y humanitarias y desarrollar políticas humanitarias. Plan estratégico: Para alcanzar sus metas el Comité trabaja en seis ejes que son: “Bienestar económico, <b>educación, empoderamiento</b> , salud, seguridad, mujeres y niñas”. En cuanto al eje atinente a la educación, se direcciona a la educación de los niños y la <b>capacitación técnica de los jóvenes y adultos</b> con el fin de que accedan a empleos adquiriendo habilidades en comercio, emprendimientos, marketing, entre otras. Además, ayudar a la formación de maestros. (Comité Internacional de Rescate, 2021)
Corporación Universitaria Minuto de Dios - Proyección	Plan de Desarrollo 2020-2025: El título del plan es: “Aprendizaje para la transformación”. Se compone de diez líneas estratégicas (Cinco centrales y cinco transversales) Entre las líneas centrales se encuentra la línea referente al crecimiento con impacto social que pretende impactar a las comunidades de base desde la capacitación. (Universidad Minuto de Dios, 2021)
Fundación Mujeres Empresarias Marie Poussepin	Misión 2021: La misión principal de la fundación es la promoción del desarrollo y formación de mujeres de escasos recursos a través de la formación en agricultura urbana y arte ecológico que mejoren sus condiciones de vida. La Fundación que es sin ánimo de lucro pretende formar a las mujeres cabeza de familia en agricultura urbana para mejorar sus condiciones de vida, propende por la formación de pequeños emprendimientos en esas áreas, asesorar la producción y comercialización de los productos, propender por bienestar de las mujeres y de su entorno familiar, comercializar los productos. A 2023 se espera que la fundación sea reconocida en Bogotá, D.C. por su ayuda social a partir de la agricultura ecológica. (Fundación Mujeres Empresarias, 2021)
Hermanas Dominicanas de la Presentación	Misión: La Congregación tiene una misión claramente confesional ya que sus valores son cristianos y halla su fundamento en la consagración del servicio cristiano a los más desfavorecidos. Visión: En cuanto a la visión es trascender fronteras para responder a los retos del día a día. La Provincia de Santafé tiene varios colegios, la Clínica Palermo, obras como la Fundación Mujeres Empresarias Marie Poussepin, realiza

	capacitaciones en jardinería y relaciones laborales, adicionalmente tiene un área de pastoral social dedicada a ayudar a las poblaciones más vulnerables mediante innumerables proyectos. (Dominicas de la Presentación, 2021).
Ministerio de Minas y Energía	Entidad del orden nacional cuyo objeto social es el de formular políticas atinentes al mejor aprovechamiento de los recursos energéticos del país, su visión es la de formular políticas que permitan el manejo sostenible de los recursos, de su transmisión y comercialización. (Ministerio de Minas y Energía, 2021).
Parroquia Corpus Christi	Perteneciente a la comunidad española de Padres Sacramentinos aparte de las labores clericales realiza labores de apoyo a las comunidades vulnerables de los barrios Brisas del Volador y Bella flor ubicados en la localidad de Ciudad Bolívar de Bogotá en donde apadrina la educación de niños y apoya emprendimientos. (Parroquia Corpus Christi, 2021)
Parroquia Madre del Salvador	Perteneciente a la comunidad de Padres Salvatorianos, tiene una labor social direccionada al apoyo de población desplazada, habitantes de calle y enfermos de VIH. (Parroquia Madre del Salvador, 2021)
Parroquia Nuestra Señora de Lourdes	Pertenece a la Arquidiócesis de Bogotá, tiene una connotación histórica pero además adelanta una labor social a través de una oficina de atención a la ciudadanía donde presta servicios psicológicos gratuitos y además apoya a mujeres en condiciones de vulnerabilidad a través de capacitaciones. (Parroquia Nuestra Señora de Lourdes, 2021)
Parroquia Nuestra Señora del Sagrado Corazón	Pertenece a la Arquidiócesis de Bogotá, tiene una labor social enfocada al apoyo de los adultos mayores y los habitantes de calle a quienes ayuda a rehabilitar. (Parroquia Nuestra Señora del Sagrado Corazón)
Servicio Jesuíta a Refugiados	Plan estratégico 2019-2023: Visión: Propender por un mundo en donde los refugiados tengan oportunidades, Misión: Defensa de los desplazados en el mundo. Manera de hacer: Acompañamiento, promoción de la justicia y enfoque integrado. En cuanto al contexto, el JRS se mueve en un mundo globalizado, donde impera la economía de mercado y los conflictos afectan a un sinnúmero de personas para lo cual halla en fundamento de su trabajo en la Convención de Ginebra de 1951. Los ejes de trabajo son: “la reconciliación, el apoyo psicosocial, la educación y la incidencia política. Prospectiva para 2023: se espera haber implantado el concepto de reconciliación en todos sus proyectos, haber fortalecido los servicios de salud mental, haber incrementar la terminación de la educación secundaria pro parte de jóvenes vulnerables, haber capacitado a más personas con discapacidad, formado más docentes, <b>haber capacitado a más personas a partir de capacitación postsecundaria</b> , avanzado en el bienestar de los refugiados y <b>haber avanzado en cuando alianzas con ONGs, agencias y organizaciones religiosas entre otras</b> . (Servicio Jesuíta de Refugiados, 2021).

Fuente: Elaboración propia

Criterios planteados por Africa Ariño para platear una alianza aplicados a las organizaciones con las que se hizo acercamiento (Ariño, 2007, p. 47)

- **Cuadro No. 8 explicativo de sectores primarios y secundarios**

<b>FACTORES ORGANIZACIONES</b>	<b>Eficiencia económica Valor para las partes</b>	<b>Nivel de confianza a entre los socios</b>	<b>Objetivos complementarios</b>	<b>Capacidad de cooperación</b>
<b>Comité internacional de Rescate</b>	Ambas entidades se pueden beneficiar pues los refugiados se pueden capacitar y, a su vez, FASE puede lograr más recursos para seguir capacitando.	Alto	El Comité se dedica a ayudar a refugiados y víctimas no sólo restableciendo sus derechos sino educándolos. Son objetivos complementarios.	Alta, amplia experiencia con grupos vulnerables
<b>Corp. Universitaria Minuto de Dios Oficina de alianzas estratégicas y proyectos especiales</b>	La alianza estratégica permitiría a Uniminuto capacitar a las personas objetivo de sus proyectos especiales sin necesidad de incurrir en tantos gastos. A su vez, FASE tendría recursos.	Alto	La oficina de Proyectos especiales y de alianzas estratégicas adelanta labores de capacitación a partir de convenios dirigidos a poblaciones vulnerables. Se puede citar el convenio con el INPEC.	Alta, amplia experiencia con grupo vulnerables
<b>Fundación Mujeres Empresarias Marie Poussepin</b>	Trabaja con mujeres en condiciones de vulnerabilidad y cabeza de familia. Si bien su objeto social se basa en la enseñanza de la agricultura urbana. No obstante, al ser este el objetivo principal en cuanto	Alto	Trabaja con mujeres cabeza de familia a quienes ayuda a cultivar huertos urbanos. Objetivos complementarios	Impacta a un grupo pequeño de personas

	formación podría dificultar			
<b>Hermanas Dominicas de la Presentación</b>	Las personas que laboran en sus obras se pueden beneficiar de las capacitaciones que da FASE.	Alto	Cuenta con un sinnúmero de obras e instituciones complementarias: Clínica Palermo	Alta, amplia experiencia con grupo vulnerables
<b>Ministerio de Minas y Energía</b>	Los proyectos con poblaciones vulnerables pueden verse enriquecidos con FASE, a su vez, la fundación puede obtener recursos.	Alto	Trabaja temas de género	Media, está incursionado en la ayuda a mujeres en condiciones de vulnerabilidad.
<b>Parroquia Corpus Christi</b>	Beneficios mutuos con la capacitación de poblaciones vulnerables.	Alto	Apoya barrios en ciudad Bolívar como Bella Flor y Brisas del Volador. Objetivos complementarios.	Experiencia con grupos vulnerables pero con alcance medio
<b>Parroquia Madre del Salvador</b>	Beneficios mutuos con la capacitación de poblaciones vulnerables.	Alto	Trabaja con población vulnerable	Experiencia con grupos vulnerables pero con alcance medio
<b>Parroquia Nuestra Señora de Lourdes</b>	Beneficios mutuos con la capacitación de las mujeres de la localidad.	Alto	Oficina de apoyo psicológico a las mujeres. Objetivos complementarios.	Experiencia con grupos vulnerables pero con alcance medio
<b>Parroquia Nuestra Señora del Sagrado Corazón</b>	Beneficios mutuos con la capacitación de los habitantes de calle.	Alto	Trabajo con ancianos y habitante de calle. Objetivos complementarios	Experiencia con grupos vulnerables pero con alcance medio
<b>Servicio Jesuíta de Refugiados</b>	FASE puede capacitar a los refugiados y ello facilitaría el planteamiento de capacitaciones pues ya están diseñadas. FASE obtendría recursos.	Alto	Trabaja con refugiados. Apoya la formación y el emprendimiento. Objetivos complementarios.	Experiencia con grupos vulnerables pero con alcance medio

Fuente: Elaboración propia a partir de los criterios planteados por Africa Ariño

- Alianzas viables con base en el análisis anterior:

Luego del análisis, se puede concluir que las alianzas parecen viables con unas entidades más que con otras por la complementariedad de los objetos sociales y por las posibilidades financieras de cooperación, en ese orden de ideas, las alianzas posibles serían: Comité internacional de Rescate, Corp. Universitaria Minuto de Dios, oficina de alianzas estratégicas y proyectos especiales, Hermanas Domínicas de la Presentación y el Servicio Jesuíta de Refugiados, adicionalmente, se analizan como posibles las alianzas con las parroquias mencionadas.

De los acercamientos que se hicieron hay dos alianzas que representarían mayor dificultad, ellas son: La Fundación Mujeres Empresarias Marie Poussepin ya que esta organización dedica todos sus esfuerzos y capacidades económicas a la formación de las mujeres cabeza de hogar en lo referente a la agricultura urbana por lo que plantear nuevas capacitaciones la desviaría de su principal objetivo y requeriría de más recursos. No obstante, puede seguirse teniendo en cuenta cuando se supere la pandemia. La otra alianza que implica dificultades es la que tiene que ver con el Ministerio de Minas y Energía por la distancia de los objetos sociales lo que, de todas maneras, no es impedimento para que más adelante se contemple.

### **9.3. Planteamiento de un protocolo para plantear alianzas estratégicas para FASE con base en lo aprendido a lo largo de este trabajo**

El presente análisis da cuenta de que el proceso de establecer alianzas estratégicas incluso en entidades de pequeña dimensión como FASE no es tan simple. A primera vista parece que hacer alianzas fuera un proceso sencillo pero la práctica demuestra que, aunque las entidades se acerquen con la mejor voluntad y el producto o servicio que ofrezcan sea apetecido por el mercado, lo cierto, es que llegar a un convenio puede ser bien dispendioso. La experiencia en FASE llevó estudiar algunas herramientas de distinta procedencia que permiten diseñar un protocolo para esta entidad en particular, el cual se expone a continuación:

- En lo que se refiere a las motivaciones es necesario apelar a la metodología propuesta por el Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Enterprises en unión con CSR Europe, Forética y The European Alliance for CSR, entidades que diseñaron una cartilla

con el fin de que las empresas pudieran interactuar de mejor forma con los terceros interesados. El mencionado documento establece que este reconocimiento de los terceros ha de responder a las siguientes preguntas que son: ¿Por qué?, ¿Quién?, ¿Cómo? En el caso del Por qué esta pregunta responde a las motivaciones que llevan a las organizaciones a unirse, en ese sentido, es clave determinar qué problemáticas pueden solucionar. La pregunta del ¿Quién? Determina las entidades claves para aliarse, ORSE sostiene sobre el particular que esa pregunta busca:

La lógica de las políticas de RSE es que una empresa que desee interactuar con sus grupos de interés debe elegir los prioritarios y/o que tienen mayor impacto en el negocio. A menudo, el primer paso consiste en identificar a todos ellos y, a continuación, establecer una jerarquía basada en los riesgos, las categorías y las expectativas involucradas. (ORSE et al, 2009, p. 6)

- Adicionalmente, se debe responder a la pregunta: ¿Cómo? que hace referencia a los mecanismos de mapeo y ubicación.
- El primer paso fue establecer qué entidades y de qué sectores se pueden aliar.
- Para hacer el mapeo de stakeholders, en este caso, los atinentes a entidades a cuyos objetos sociales FASE pueda impactar de manera positiva. Se establecieron varios mecanismos de mapeo con base en las propuestas de diferentes autores. Los modelos de mapeo son innumerables pero se tomaron tres modelos: el modelo Clarkson que determina qué entidades son prioritarias y cuáles son secundarias. Seguidamente, se usaron los modelos de Gardner atinentes al grado de interés que puede tener una entidad con respecto a otras y el modelo de dinamismo que determina el esfuerzo que requiere aliarse con cada stakeholder.
- Una vez establecido ese grupo de entidades se proceden a establecer las cualidades y objetivos complementarios que pueden facilitar la alianza entre ellas.
- Para establecer tales objetivos complementarios se han de investigar los planes estratégicos con el fin de establecer si las actividades de la entidad que pretende aliarse pueden impactar el objeto social y las metas de la otra entidad.
- Una vez establecido esa convergencia de ideales, objetivos se procede a determinar la viabilidad de la alianza a través de la evaluación de ciertos factores como los propuestos

- como por Africa Ariño referentes a la complementariedad de objetivos, la capacidad operacional, el grado de confianza y el Good Will de las entidades ubicadas.
- Cuando se hayan determinado las organizaciones se procede a establecer contacto con ellas y es ahí donde se aplica el consejo acerca de la figura del mediador postulada por los autores como J. Austin, E. Reficco y el equipo de investigación SENK quienes en el estudio patrocinado por el Banco Interamericano de Desarrollo denominado: *Alianzas sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil* postularon el mecanismo de un facilitador que denominaron el “interlocutor válido” a fin de que sirva de puente entre la organización que representa y las entidades ubicadas. Es importante, decir que su labor implica un conocimiento previo muy profundo de la entidad objetivo a partir de las anteriores herramientas y a la vez una verdadera interiorización del objeto social que representa pues en el caso de las fundaciones sociales el compromiso emocional con la causa es crucial.
  - Finalmente, se hará el acercamiento personal y luego por escrito por medio de misivas como las que se refieren en el anexo 5.

## 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La crisis sanitaria ha determinado la reinención de todos los sectores de la sociedad, entre ellos, el de las organizaciones sociales sin ánimo de lucro. El espíritu de supervivencia que ha permeado a la sociedad en estos aciagos tiempos también lo ha hecho con las fundaciones sociales y hemos visto, como en todas las latitudes, éstas apelan las unas a las otras para ayudar a los enfermos y para sobrevivir ellas mismas a fin de cumplir con sus objetivos.

Ha sido ostensible cómo este tipo de organizaciones se reinventan y también existe evidencia de cómo en su afán de sobrevivir se han empezado a aliar unas con otras como se demostró en los estudios postpandemia sobre las ONGs, FASE no ha sido la excepción. Al inicio de esta práctica, las funcionarias manifestaban su preocupación por el número de matriculados que sólo ascendía a 33 al principio de este año. No obstante, su trabajo les permitió, a lo largo de este

semestre, alcanzar un número de 500 personas gracias al trámite de alianzas por parte de las directivas. (Ver Anexo 2)

En suma, las alianzas estratégicas, un concepto proveniente del ámbito económico y de la empresa privada, ha sido la salvación para muchos sectores, entre ellos, el de las organizaciones sin ánimo de lucro pero sobre todo ha representado para FASE una salida a sus problemas por lo que se recomienda seguir ahondando en su investigación e implementación que, entre otras ventajas, tiene la de ser un mecanismo práctico que ahorra costos y ayuda a la innovación.

Asimismo, es necesario que se implemente una metodología para que la consecución de las alianzas sea más efectiva a través de un protocolo como el propuesto y se recomienda además implementar la figura del mediador a fin de que se dedique a gestionar esas alianzas estratégicas con conocimiento de causa.

Como se ha visto, FASE es una entidad pequeña pero con mucha potencialidad, no obstante, la nómina tan mínima no permite hacer un trabajo específico de gestión de alianzas pues las personas que hacen parte del personal deben cumplir con un sinnúmero de labores que no dejan espacio para la gestión de posibles convenios. A lo largo de la práctica universitaria se pudo trabajar de lleno en la labor de búsqueda de posibles alianzas y se concluyó que es un trabajo que requiere de tiempo y de entrega. En el caso específico de las fundaciones sociales fue ostensible cómo la consecución de una alianza estratégica va más allá de un mero trámite. Como sostiene J. Austin, no hay buenos resultados en lo que se refiere a las alianzas estratégicas cuando no hay compromiso emocional con las causas, recordemos el caso atinente a la alianza entre Azúcar Manuelita y el Minuto de Dios que fue fructífera por muchos años gracias a la identificación con los valores eudistas pero que languideció cuando el gerente que conocía la obra desde su adolescencia no estuvo más en dicha empresa.

En ese sentido es pertinente para el caso de FASE plantear la figura de un mediador tal y como lo expone J. Austin. Para que el proceso de planteamiento de las alianzas sea efectivo se requiere de la “figura del interlocutor válido” (Austin et al., 2005, p. 45), una persona que se dedique de lleno a esa gestión y que conozca a fondo las potencialidades de FASE y el impacto que puede generar en la vida de muchas personas pues, como hemos visto, las capacitaciones generan valor tanto para las personas como para las organizaciones. Luego, el primer paso para

que el mediador realice una alianza es que conozca de lleno la fundación y, a su vez, conozca a fondo las entidades a las cuales va a presentar a FASE. Como se vio a través de los modelos anteriores ha de tener claro lo siguiente: el objeto social, si el objeto social es complementario al de FASE, si con la intervención de FASE es posible impactar de manera positiva la vida de las personas, si hay viabilidad financiera, entre otras. Una de las directivas claramente puede asumir ese papel.

La práctica llevó a concluir que es preciso un acercamiento personalizado y luego la presentación de los estatutos, el resumen ejecutivo de la entidad y de las capacitaciones que se dictan. Se conoció el método que FASE seguía normalmente y consistía en enviar cartas. Según las mismas funcionarias, el método no había generado mayores acercamientos así que propuso una nueva metodología a partir de acercamientos personalizados y posteriormente el envío de la información. Los resultados han mejorado y, de hecho, se hicieron acercamientos de los cuales se han generado resultados efectivos con entidades como Uniminuto, área de alianzas.

## **LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo tuvo limitaciones específicas, entre ellas, las derivadas de las restricciones estatales para prevenir los contagios durante la pandemia que determinaron que se trabajara a distancia y virtualmente. Pese a ello, se mantuvo una comunicación fluida con las funcionarias a través de mecanismos como zoom, teams y las redes sociales.

De la misma manera que la crisis impuso un reto para FASE y obligó a esta fundación a repensarse y reinventarse también lo fue para este proyecto líder porque impuso nuevos retos de comunicación. A pesar de ello, los mecanismos virtuales ayudaron a trascender la distancia.

En cuanto al objeto de estudio del presente trabajo, a saber, el concepto de alianza estratégica, más que limitaciones, revela una esperanza para las fundaciones y posiblemente se siga complejizando porque la situación actual ha demostrado que, para los males contemporáneos, no queda más que la unión.

Sin embargo, es crucial seguir investigando sobre la figura del mediador planteado por el estudio patrocinado por el Banco Interamericano de Desarrollo como mecanismo fundamental para establecer las alianzas.

## Bibliografía

- Ariño, A. (2007) *Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa (I)* Estrategia Financiera, (236), p40-51.
- Asociación Española de Fundaciones (2020) *Análisis del shock inicial de la emergencia sanitaria por Covid-19 en las fundaciones*. Madrid, España, Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.
- Austin, J., Reficco, E., equipo SENK (2005) *Alianzas sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Nueva York, Estados Unidos, Banco Interamericano de Desarrollo
- Barletta, F. (2009) *La actualidad del pensamiento de Schumpeter*. Revista de Trabajo Año 5 (7), p77-94.
- Bernal, A. y Rivas, L. A. (2012) *Modelos para la identificación de stakeholders y su aplicación a la gestión de los pequeños abastecimientos comunitarios de agua*. Revista Lebret. (4), p 251-273
- Botero, A. M. (2020) *Tres innovaciones sociales en tiempos de pandemia*. Banco de Desarrollo de América Latina. <https://www.caf.com/es/>
- Chen, C.J., Hsiao, Y.Ch. & Chu, M.A. (2014) *Transfer mechanisms and knowledge transfer: The cooperative competency perspective*. Journal of Business Research, 67(12), p2531-2541 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.03.011>
- Ciguenza Riaño, N. (2021) *Estos son algunos de los efectos económicos que ha dejado el covid-19 en Colombia*. La República. <https://www.larepublica.co/>
- Comunalía (2020) *10 iniciativas sociales que hacen frente al covid-19 en México*. <https://comunalia.org.mx/>
- Confederación Colombiana de ONGs (2020) *La solidaridad de las ONGs en tiempos de pandemia*. <https://ccong.org.co/>
- Díaz Díaz, M. G., Chávez Macías, A. C., Peña Cárdenas, M. C., González Garza, E. J. (2016) *Alianzas estratégicas: una alternativa de permanencia y crecimiento para las organizaciones de la sociedad civil*. Revista Internacional Administración & Finanzas 9 (4), p1-11

- Fernández Fernández, J. y Bajo Sanjuán, A. (2012) *La teoría del stakeholder o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*. aD Research Esic, 6(6), p130-143 DOI: [10.7263/ADR.RSC.006.07](https://doi.org/10.7263/ADR.RSC.006.07)
- Fontaine, Ernesto R (2002) *Evaluación social de proyectos*, Méjico, D.F, Alfaomega.
- Freeman, R. Edward. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston., USA, Ed. Pitman
- Freeman, R. E. y McVea, J. (2001) *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Darden Graduate School of Business Administration, Working paper No. 01-02. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Freeman, R. E. y Reed, D. L. (1983) *Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance*. California Management Review, 25(3), p88-106
- Fundación Alianza Social Educativa, FASE (2020) *Presentación ejecutiva*, Bogotá, D.C.
- Fundación Deloitte, Asociación Española de Fundraising y Fundación Lealtad (2020) *Impacto Covid -19 en entidades no lucrativas*.  
<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/51291/1/impacto-COVID-19-Entidades-no-lucrativas.pdf>
- Fundación Innovación Bankinter (2020) *Emprendimiento social como palanca frente a la crisis del coronavirus* <https://www.fundacionbankinter.org/blog/noticia/future-trends-forum/emprendimiento-social-como-palanca-frente-a-la-crisis-del-coronavirus>
- Fundación PWC, Comunidad de Organizaciones Solidarias y la Fundación Lealtad Chile (2020) *Efectos del Covid -19 en las organizaciones de la sociedad civil: resultados Catastro* <https://www.pwc.com/cl/es/Acerca-de-nosotros/Fundacion-PwC-Chile/Brochure-COSC-Fundacion-PwC-Chile.pdf>
- Guillamon, Bernardo (2020) *Las alianzas: una forma abierta de trabajar para combatir el COVID-19* BID <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/alianzas-forma-abierta-trabajar-combatir-covid-19/>
- Harrison, Jeffrey S. y Freeman, R. E. (1999) *Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives*. Academy of Management. 42(5), p479-485 URL: <https://www.jstor.org/stable/256971>,  
<https://doi.org/10.2307/256971>

- Koza, M.P. & Lewin, A.Y. (1998) *The co-evolution of strategic alliances*. *Organization Science*, 9 (3), p255-264
- Maiguel, Carlos (2020) *Fundación Alianza Social: Plan de Mercadeo Digital*, Tesis de pregrado, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, D.C. Colombia
- Martín Alcázar, F y Martínez Fierro, S (2004) *El proceso de alianzas estratégicas desde el enfoque de la teoría evolutiva de alianzas*. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 10 (3), p189-207
- Muñoz Lima, R. (2020) *Iniciativas sociales solidarias ante el coronavirus y la cuarentena en América Latina*. DW Made for minds <https://www.dw.com/es/>
- Nicolás Martínez, C. y Rubio Bañón, A. (2020) *Emprendimiento en épocas de crisis: un análisis exploratorio de los efectos de la COVID-19*, *Small Business International Review*, 4 (2), p53-66
- Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, CSR Europe, Forética, The European alliance for CSR (2009) *Diálogos con los grupos de interés: guía práctica para empresas y stakeholders* [https://solucionesong.org/ficheros/Av9355455eOac/Guia\\_fortica.pdf](https://solucionesong.org/ficheros/Av9355455eOac/Guia_fortica.pdf)
- Ogliastri, Enrique (2003) *Alianzas cívicas y la empresa social: una introducción*. *Revista Latinoamericana de Administración*, (31), p5-14
- Portafolio (2020) *Capacitaciones para formar a 100.000 programadores en Colombia* <https://www.portafolio.co/economia/mision-tic-2022-la-apuesta-para-fortalecer-oferta-de-desarrolladores-543791>
- Pulzo, redacción economía (2021) *Sena ofrece 55.600 cupos para carreras técnicas y tecnológicas; así se puede inscribir* <https://www.pulzo.com>
- Puyo Vasco, R. (2019) *El marco normativo de las ESAL y la necesidad de un desarrollo armónico y unificado a la luz de la política pública*. Medellín, Colombia: Cámara de Comercio de Medellín [https://activistasconstructivos.org/wp-content-uploads/2020/02/Entidades-sin-animode-lucro-2.pdf](https://activistasconstructivos.org/wp-content/uploads/2020/02/Entidades-sin-animode-lucro-2.pdf)
- Ramírez Rojas, J.L. (2009) *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas* *Ciencia Administrativa*, IESCA, 2, p54-61
- Red de ong de Madrid. (2020) *Iniciativas sociales para frenar el COVID - 19* <https://www.redongdmad.org/iniciativas-sociales-frenar-covid-19/>

Rojas López, M.D., Rincón López, C y Mesa León, S (2015) *Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor* Revista Universidad y Empresa, 16 (27), p281-302  
<https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.10>

Salazar, Ana Isabel (2020) *Las organizaciones sin ánimo de lucro en medio de la crisis*, Razón Pública <https://razonpublica.com/las-organizaciones-sin-animo-lucro-medio-la-crisis/>

Sulbarán, Patricia (2020) *Economía y coronavirus: 7 emprendimientos de Latinoamérica que se reinventaron en medio de la pandemia y están prosperando*”, BBC News.  
<https://www.bbc.com/>

Vargas Salazar, Ana Isabel. (2020) *Las organizaciones sin ánimo de lucro en medio de la crisis*. Razón pública. <https://razonpublica.com/las-organizaciones-sin-animo-de-lucro-medio-la-crisis>

Villaveces Ronderos, Patricia (2020) *Las fundaciones, no habrá mejor momento que ahora* La línea del medio <https://lalineadelmedio.com/lasfundaciones-nohabramejormomentoqueahora/>

Zuleta Acevedo, Juan Carlos (2021) *Emprender en pandemia*, La República <https://www.larepublica.co/analisis/juan-carlos-zuleta-acevedo-532896/emprender-en-pandemia-3117467>

## Anexo 1

Entrevista en profundidad

Pontificia Universidad Javeriana - Facultad de Administración de Empresas

Realizada por Magaly Pabón Robayo a funcionarias de FASE

Febrero de 2021

### Preguntas

1. La entidad labora desde hace veinte años, durante los mismos, ¿cuáles han sido las directrices para plantear los cursos que se dictan?

Las necesidades de la comunidad, nuestro objetivo es que los cursos ofrecidos permitan que las personas sean más competitivas laboralmente y que puedan obtener más ingresos.

2. ¿Cuáles son los grupos que ustedes benefician con los cursos?

Niños, jóvenes, adultos y adulto mayor.

3. ¿Ha habido cambios en cuanto a grupos a los que se direccionan los cursos? ¿Siempre han sido los mismos grupos o se han incorporado más grupos a lo largo de la historia de la entidad?

No. Siempre los mismos

4. ¿Cómo se dictan en la actualidad los cursos?

De forma virtual, a través de plataformas como Classroom y Meet.

5. ¿Se certifican los cursos?

Sí

6. ¿Qué tipo de certificado se otorga a los estudiantes?

Una constancia de asistencia y aprobación del curso

7. ¿Se favorece la incorporación de nuevos grupos poblacionales?

Sí

8. ¿Cómo direccionan el ofrecimiento de los cursos?

Redes sociales, convenios, voz a voz

9. ¿Ha habido cambios de estrategia en el direccionamiento de los cursos a lo largo de la historia de FASE?

Sí

10. ¿La entidad ha tenido alianzas estratégicas?

Sí

11. ¿Cuáles son estas alianzas estratégicas? ¿Se han mantenido en el tiempo?

Aguas de Bogotá, SODIMAC, Cantón Norte, TECHO, OPAIN entre otras. Sí.

12. Si FASE tiene en la actualidad alianzas estratégicas, podría explicar en qué consisten

Capacitación a trabajadores y familiares.

13. A lo largo del funcionamiento de FASE, ¿han afrontado crisis?, ¿en qué han consistido y cómo las han superado?

Si, que las personas no se inscriben por ende no tenemos recursos para cubrir los gastos fijos, el semestre pasado se superó a través de la alianza con OPAIN ya que ellos nos entregan los artículos olvidados en el aeropuerto, elementos como computadores a cambio de capacitar a las personas entorno aeropuerto, estos fueron vendidos y con esa ganancia nos mantuvimos.

14. ¿Cómo ha impactado la actual crisis de pandemia provocada por el Covid 19 a la entidad?

El 80% de la población con la que veníamos trabajando no se volvió a inscribir por falta de recursos tanto económicos como herramientas para acceder a las clases virtuales y por otra parte a muchos prefieren la presencialidad.

15. Podrían explicar cómo ha decrecido el número de estudiantes desde que se desató la pandemia (2020)

El primer semestre de 2020, el número de inscritos bajo a 900, durante el segundo semestre tuvimos un público de 300, en lo que va corrido de este semestre se han matriculado alrededor de 30.

16. Enumere y explique las consecuencias que ha traído a la entidad la crisis sanitaria generada por la pandemia

- Poca participación de la comunidad en los cursos.

- No utilización de la infraestructura y continuidad de pagos para mantenerla.
- Se ha casi que acabado la alianza con los colegios para el tema de practica social de estudiantes de noveno, decimo y once.

17. ¿Cómo se mantiene financieramente la entidad en este momento?

Por las alianzas

18. A nivel financiero, ¿cómo ha impactado la crisis a la entidad?

A pesar de que se han reducido en más de un 50% lo gastos, hemos tenido que buscar otras alternativas para costear los gastos fijos.

19. ¿Cuántos alumnos hay en este momento?

Alrededor de 30

20. ¿Qué cursos están funcionando actualmente?

Los del plan de capacitación

21. ¿Qué directrices han seguido para plantear los cursos durante esta época?

Las necesidades de la comunidad, nuestro objetivo es que los cursos ofrecidos permitan que las personas sean más competitivas laboralmente y que puedan obtener más ingresos.

## Anexo 2

### Segunda entrevista en profundidad

Efectuada a la directora, Ana Baquero de Cañas y Danna Pira por Magaly Pabón Robayo

(Realizada al final de la práctica)

1. A lo largo de este semestre, ¿cómo se ha desempeñado las alianzas?

Respuesta: Las directivas han gestionado las alianzas que han podido, entre ellas, la de CASA LIMPIA y se ha trabajado arduamente en pro del aumento del número de matriculados.

2. Al inicio de la práctica había alrededor de 33 alumnos, ¿cuántos hay ahora?

Respuesta: Aumentó en quinientas personas.

3. ¿Eso se debe a la ayuda de los practicantes?

Respuesta: Se debe ante todo a la gestión de las directivas en cuanto a alianzas estratégicas.

4. ¿En cuánto al número de voluntarios y practicantes, al principio era pequeño, cuántos hay en este momento?

Respuesta: Voluntarios sólo son 3 personas. Hay un profesor de francés y uno de inglés, en cuánto a los practicantes ahora hay setenta.

5. ¿Qué hizo que creciera el número a lo largo del semestre?

Respuesta: Por la diferencia en los calendarios de las universidades.

6. ¿Qué universidades tienen practicantes en FASE en este momento?

Respuesta: Universidad Javeriana, Universidad Santo Tomás, Universidad Libre, EAN, Universidad de la Sabana, Colegio Mayor de Cundinamarca

7. ¿La virtualidad les ha ayudado?

Respuesta: Sí, definitivamente.

8. ¿Planean seguir con la virtualidad?

Respuesta: Como ha dado buenos resultados, se planea seguir con la modalidad combinada, tanto presencial como virtual.



9. ¿La virtualidad les ha ayudado a alcanzar más cobertura geográfica?

Respuesta: FASE ya tiene aliados en otras ciudades.

### Anexo 3

#### Entrevista en profundidad sobre identificación de posibles aliados estratégicos (Grupo focal)

Participantes: Ana Baquero de Cañas, Danna Pira y Magaly Pabón Robayo (entrevistadora)

1. ¿Por qué en este momento hay tan pocas alianzas?

Respuesta: Porque no se han gestionado desde hace tiempo más alianzas

2. ¿Las alianzas que tiene FASE cuánto llevan?

Respuesta: Las alianzas que tenemos en este momento son de vieja data, entre ellas, la de la Universidad Javeriana que nos lleva apoyando casi dos décadas.

3. ¿Qué papel han desempeñado las alianzas en la consecución del objeto social de FASE?

Respuesta: Han sido determinantes, sin ellas no funcionamos. De hecho, el número de matriculados durante el primer semestre de este año se lo debemos a las alianzas tramitadas durante la pandemia. Por ejemplo, una con SODIMAC.

4. ¿Dentro de los sectores que afectan a FASE cuál es el más determinante para ustedes, me refiero a los stakeholders o terceros interesados como por ejemplo el Estado, las ONGs, empresas privadas, universidades e instituciones religiosas?

Respuesta: Definitivamente las universidades y las ONGs. Las entidades de esos sectores son las más determinantes para nosotros.

5. ¿En segundo lugar?

Respuesta: Las instituciones religiosas, como se puede ver, tenemos alianzas con universidades religiosas como la Universidad Javeriana, la Universidad Santo Tomás, La universidad Minuto de Dios.

6. ¿Con qué otras instituciones y de qué sector les gustaría hacer alianza?

Respuesta: En realidad con muchas entidades aunque realmente no hay preferencia específica, nosotros pretendemos servir a todos aquellos que lo necesiten porque la capacitación es algo que todo el mundo necesita.

7. ¿Con el Estado tienen alianzas y si no tienen les gustaría tener alianzas?

Respuesta: Claro, ante todo sería primordial tener alianzas con el Estado. En este momento no tenemos alianza.

8. ¿De la empresa privada con qué empresa les gustaría hacer alianza?

Respuesta: Pues nos gustaría con los grandes grupos como Luis Carlos Sarmiento Angulo o con el Grupo Éxito pero no es fácil pues la envergadura de los proyectos que piden estas empresas es muy grande. Nosotros tenemos dimensiones más pequeñas. En realidad, nos gustaría incluso hacer alianzas con empresas pequeñas a las que podamos servir. En esta modalidad hemos recibido donaciones de empresas las cuales se les certifican para efectos de exenciones tributarias.

9. ¿Qué debe tener una institución para que ustedes se alíen con ella?

Respuesta: Sobre todo el interés de servir a los demás y objetivos comunes con FASE.

10. ¿Qué posibles aliados reconoce FASE dentro del sector público para ofrecer sus servicios?

Respuesta: ALCALDÍA MAYOR, IDIPRON, UNAD, MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL, SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL

a. Determinar dentro del sector público los aliados que serían estratégicos para FASE siguiendo un criterio geográfico

Respuesta: ALCALDÍA MAYOR de BOGOTÁ e IDIPRON

b. Determinar dentro del sector público qué aliados serían estratégicos para FASE teniendo en cuenta su objeto social

Respuesta: ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ e IDIPRON

- c. Determinar dentro del sector público qué aliados serían estratégicos para FASE teniendo en cuenta un criterio de complementariedad de objetos sociales

Respuesta: ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ, IDIPRON, MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL, SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL, UNAD

11. ¿Qué posibles aliados reconoce FASE dentro del sector privado para ofrecer sus servicios?

Respuesta: COCA COLA, BAVARIA, FAMILIA, FALABELLA, MAC DONALDS, ÉXITO, JUMBO, ADIDAS, NIKE, CREPES AND WAFLES, JUAN VALDEZ, ALPINA, ECOPETROL, AVIANCA, IPHONE

- a. Determinar dentro del sector privado los aliados que serían estratégicos para FASE siguiendo un criterio geográfico

Respuesta: BAVARIA, FAMILIA, CREPES AND WAFLES, JUAN VALDEZ, ALPINA, ECOPETROL, AVIANCA

- b. Determinar dentro del sector privado qué aliados serían estratégicos para FASE teniendo en cuenta su objeto social

Respuesta: ALPINA y CREPES AND WAFLES

12. Determinar dentro del sector privado qué aliados serían estratégicos para FASE teniendo en cuenta un criterio de complementariedad de objetos sociales

Respuesta: ALPINA y CREPES AND WAFLES

- a. ¿Qué posibles aliados reconoce FASE dentro del tercer sector para ofrecer sus servicios?

Respuesta: FUNDACIÓN PROYECTO UNIÓN, INCI, FUNDACIÓN COLOMBIA ONG

- b. Determinar dentro del tercer sector los aliados que serían estratégicos para FASE siguiendo un criterio geográfico

Respuesta: FUNDACIÓN PROYECTO UNIÓN, INCI

- c. Determinar dentro del tercer sector qué aliados serían estratégicos para FASE teniendo en cuenta su objeto social

Respuesta: FUNDACIÓN PROYECTO UNIÓN, INCI, FUNDACIÓN COLOMBIA ONG

- d. Determinar dentro del tercer sector qué aliados serían estratégicos para FASE teniendo en cuenta un criterio de complementariedad de objetos sociales

Respuesta: FUNDACIÓN PROYECTO UNION, INCI, FUNDACIÓN COLOMBIA ONG

13. ¿Qué posibles aliados reconoce FASE dentro de las entidades internacionales para ofrecer sus servicios?

Respuesta: PNUD, OIT, UNICEF, SERVICIO JESUITA PARA REFUGIADOS

- a. Determinar dentro de las entidades internacionales los aliados que serían estratégicos para FASE siguiendo un criterio geográfico

Respuesta: PNUD, OIT, UNICEF

- b. Determinar dentro de las entidades internacionales qué aliados serían estratégicos para FASE teniendo en cuenta su objeto social

Respuesta: PNUD, OIT, UNICEF

- c. Determinar dentro de las entidades internacionales qué aliados serían estratégicos para FASE teniendo en cuenta un criterio de complementariedad de objetos sociales

Respuesta: PNUD, OIT, UNICEF

14. ¿Qué posibles aliados reconoce FASE dentro de las instituciones religiosas para ofrecer sus servicios?

Respuesta: Universidad Javeriana, Universidad Agustiniana, Universidad Santo Tomás, Uniminuto, Hermanas Domínicas de la Presentación, Siervas de Jesús, Orden de los Hospitalarios, Frayles Benedictinos.

- a. Determinar dentro de las instituciones religiosas los aliados que serían estratégicos para FASE siguiendo un criterio geográfico

Respuesta: Universidad Javeriana, Universidad Agustiniana, Universidad Santo Tomás, Uniminuto, Hermanas Domínicas de la Presentación, Carmelitas descalzas, Congregación de las Hermanas Dominicanas de Betania.

- b. Determinar dentro de las instituciones religiosas qué aliados serían estratégicos para FASE teniendo en cuenta su objeto social

Universidad Javeriana, Universidad Agustiniana, Universidad Santo Tomás, Uniminuto, Hermanas Domínicas de la Presentación, Carmelitas descalzas, Congregación de las Hermanas Dominicanas de Betania.

- c. Determinar dentro de las instituciones religiosas qué aliados serían estratégicos para FASE teniendo en cuenta un criterio de complementariedad de objetos sociales.

Universidad Javeriana, Universidad Agustiniana, Universidad Santo Tomás, Uniminuto, Hermanas Domínicas de la Presentación, Congregación de las Hermanas Dominicanas de Betania.

Anexo 4

**MODELO PARA INSTITUCIÓN RELIGIOSA**

PADRE

\_\_\_\_\_

**PÁRROCO**

**PARROQUIA** \_\_\_\_\_

Ciudad.

Apreciado Señor Párroco:

Le envío un cordial saludo y espero que se encuentre muy bien.

Conforme a lo que hablamos, le envío la información correspondiente a la **FUNDACION ALIANZA SOCIAL EDUCATIVA, FASE** que, como le comenté, está ubicada en el barrio Minuto de Dios y es dirigida por sus fundadoras: **ANA BAQUERO DE CAÑAS** y **MIRYAM BAQUERO TRUJILLO**.

FASE tiene una trayectoria de 22 años durante los cuales ha logrado capacitar a miles de personas lo que le ha valido varios reconocimientos como los otorgados por las Revistas Dinero y Portafolio a gestores sociales. Antes de la pandemia, la fundación alcanzaba un número de 1200 alumnos por semestre.

La fundación dicta diferentes cursos con una duración de seis meses por la módica suma que oscila entre \$60.000= y \$150.000=. Durante esta pandemia han ofrecido estas capacitaciones virtualmente. Como sabemos que la parroquia adelanta una valiosa labor social, me parece que es muy pertinente que conozcan a FASE pues la educación es fundamental para la superación de las condiciones de vulnerabilidad. Envío resumen ejecutivo de la fundación y los cursos que se dictan este semestre (aunque ya se cerraron las inscripciones), pero abrirán pronto para el segundo semestre del año en curso (II-2021).

La página web de la fundación es la siguiente:

<http://fase.org.co/>

Por su amable atención, le quedo inmensamente agradecida.

Del señor Párroco,

\_\_\_\_\_

### MODELO PARA UNIVERSIDAD

Doctor

\_\_\_\_\_  
**DIRECTOR DE PROYECTOS SOCIALES**

Universidad \_\_\_\_\_

Apreciado Doctor \_\_\_\_\_:

Le envío un cordial saludo y espero que se encuentre muy bien.

Conforme a lo que hablamos y dentro la labor de apoyo a la fundación social que me fue asignada para mi práctica universitaria, le envío la información correspondiente a la **FUNDACIÓN ALIANZA SOCIAL EDUCATIVA, FASE** que, como le comenté, está ubicada en el barrio Minuto de Dios, es dirigida por sus fundadoras: **ANA BAQUERO DE CAÑAS** y **MIRYAM BAQUERO TRUJILLO**. FASE tiene una trayectoria de 22 años durante los cuales ha logrado capacitar a miles de personas lo que le ha valido varios reconocimientos. Antes de la pandemia, la fundación alcanzaba un número de 1200 alumnos por semestre. Como le comenté, me parece importante que usted conozca el trabajo de organizaciones como ésta tienen proyectos interesantes para los claustros universitarios y sepa de la labor que desarrollan para posibles alianzas.

La página web de la fundación es la siguiente:

Por su amable atención, le quedo inmensamente agradecida.

Del señor Director,

\_\_\_\_\_

### MODELO PARA ENTIDAD INTERNACIONAL

Doctor

\_\_\_\_\_  
**COMITE INTERNACIONAL DE RESCATE**

Ciudad.

Apreciada Docto:

Le envío un cordial saludo y espero que se encuentre muy bien.

Conforme a lo que hablamos, le envío la información correspondiente a la **FUNDACIÓN ALIANZA SOCIAL EDUCATIVA, FASE** que, como le comenté, está ubicada en el barrio Minuto de Dios y es dirigida por sus fundadoras: **ANA BAQUERO DE CAÑAS** y **MIRYAM BAQUERO TRUJILLO**.

FASE tiene una trayectoria de 22 años durante los cuales ha logrado capacitar a miles de personas lo que le ha valido varios reconocimientos como los otorgados por las Revistas Dinero y Portafolio a gestores sociales. Antes de la pandemia, la fundación alcanzaba un número de 1200 alumnos por semestre. Como le expuse, me parece importante que usted conozca el trabajo de organizaciones como ésta que realizan una labor social y educativa.

Como sabemos que esa entidad de orden internacional adelanta una valiosa labor social, me parece que es muy pertinente que conozcan a FASE. Envío resumen ejecutivo de la fundación y los cursos que se dictan este semestre (aunque ya se cerraron las inscripciones), pero abrirán pronto para el segundo semestre del año en curso (II-2021).

La página web de la fundación es la siguiente:

<http://fase.org.co/>

Atentamente,

---

#### **MODELO PARA EMPRESA PRIVADA**

Doctor

---

**DIRECTOR**  
**FUNDACIÓN ALPINA**  
Ciudad.

Apreciado Doctor:

Le envío un cordial saludo y espero que se encuentre muy bien.

Conforme a lo que hablamos, le envío la información correspondiente a la **FUNDACIÓN ALIANZA SOCIAL EDUCATIVA, FASE** que, como le comenté, está ubicada en el barrio Minuto de Dios y es dirigida por sus fundadoras: **ANA BAQUERO DE CAÑAS** y **MIRYAM BAQUERO TRUJILLO**.

FASE tiene una trayectoria de 22 años durante los cuales ha logrado capacitar a miles de personas lo que le ha valido varios reconocimientos como los otorgados por las Revistas Dinero y Portafolio a gestores sociales. Antes de la pandemia, la fundación alcanzaba un número de 1200 alumnos por semestre.



La fundación dicta diferentes cursos con una duración de seis meses por la módica suma que oscila entre \$60.000= y \$150.000=. Durante esta pandemia han ofrecido estas capacitaciones virtualmente. Como sabemos que la fundación de la empresa adelanta una valiosa labor social, me parece que es muy pertinente que conozcan a FASE. Envío resumen ejecutivo de la fundación y los cursos que se dictan este semestre (aunque ya se cerraron las inscripciones), pero abrirán pronto para el segundo semestre del año en curso (II-2021).

La página web de la fundación es la siguiente:

<http://fase.org.co/>

Por su amable atención, le quedo inmensamente agradecida.

Del señor Director,

## MODELO PARA EL TERCER SECTOR

Doctor

---

**DIRECTOR**  
**CARITAS**  
Ciudad.

Apreciado Doctor:

Le envío un cordial saludo y espero que se encuentre muy bien.

Conforme a lo que hablamos, le envío la información correspondiente a la **FUNDACIÓN ALIANZA SOCIAL EDUCATIVA, FASE** que, como le comenté, está ubicada en el barrio Minuto de Dios y es dirigida por sus fundadoras: **ANA BAQUERO DE CAÑAS** y **MIRYAM BAQUERO TRUJILLO**.

FASE tiene una trayectoria de 22 años durante los cuales ha logrado capacitar a miles de personas lo que le ha valido varios reconocimientos como los otorgados por las Revistas Dinero y Portafolio a gestores sociales. Antes de la pandemia, la fundación alcanzaba un número de 1200 alumnos por semestre.

La fundación dicta diferentes cursos con una duración de seis meses por la módica suma que oscila entre \$60.000= y \$150.000=. Durante esta pandemia han ofrecido estas capacitaciones virtualmente. Como sabemos que la ONG adelanta una valiosa labor social, me parece que es muy pertinente que conozcan a FASE en la medida que la educación es vital para trascender las condiciones de vulnerabilidad. Envío resumen ejecutivo de la fundación y los cursos que se dictan este semestre (aunque ya se cerraron las inscripciones), pero abrirán pronto para el segundo semestre del año en curso (II-2021).

La página web de la fundación es la siguiente:

<http://fase.org.co/>

Por su amable atención, le quedo inmensamente agradecida.

Del señor Director,

---