



“¿CÓMO SE CONSTRUYE UN TRABAJO COLABORATIVO ENTRE LA ACADEMIA,
FUNDACION Y EMPRESA QUE AGREGUE VALOR SOCIAL?”

AUTORES:

MARIA DEL MAR GONZALEZ

SIMON CASTRO

DIRECTOR DEL PROYECTO:

MARIA DEL PILAR ACOSTA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2017

Tabla de Contenido

Resumen.....	4
Abstract	5
1. Introducción	6
1.1 PROMIGAS.....	6
1.2 FUNDACIÓN PROMIGAS:.....	7
1.3 UNIVERSIDAD ICESI:	8
2. Objetivos	9
2.1 Objetivo general:.....	9
2.2 Objetivos específicos:.....	9
3. Revisión de literatura	9
3.1 Fundaciones empresariales en Colombia	9
4. Alianzas.....	11
4.1 Alianzas entre empresas y el tercer sector:	12
4.1.1 Facilitadores de éxito de las alianzas entre empresas y ONG.....	14
4.1.2 Beneficios de las alianzas entre empresas y ONG.....	14
4.1.3 Motivaciones Para Las Alianzas Entre ONG y Empresa:.....	16
4.1.4 Barreras y obstáculos a la cooperación Empresa-ONG:.....	17
4.2 Alianzas entre empresa y academia:.....	18
4.2.1 Facilitadores de éxito de las alianzas entre empresas y Academia:	18
4.2.2 Beneficios De Las Alianzas Entre Empresa y Academia:	19
4.2.3 Motivadores de Las Alianzas Entre Empresa Y Academia:.....	19
4.2.4 Barreras y obstáculos a la cooperación Empresa-Academia:	20
4.3 Generación de valor social a través de las alianzas	20
5. Metodología	22
6. Estudio de caso: diplomado Fortalecimiento de la gestión y relación con las comunidades	22
6.1 Perfil de los entrevistados:.....	23
7. Conclusiones y resultados del estudio:	24
8. Bibliografía	27
Anexos:.....	29

Anexo 1: Cuerpo de la entrevista.....	29
Anexo 2: Entrevista a Enrique Rodríguez Caporali.....	30
Anexo 3: Entrevista a Viviam Stella Unas Camelo.....	32
Anexo 4: Entrevista a Juan Pablo Milanese:.....	36
Anexo 5: Entrevista Luciana Manfredi	39

Resumen

El presente proyecto busca establecer e identificar la manera como las alianzas entre academia, fundaciones empresariales y empresas agregan valor social, respondiendo a la pregunta: *¿Cómo se construye un trabajo colaborativo entre la academia, fundación y empresa que agregue valor social?*

Así, se busca identificar los impactos de este tipo de alianzas a través del caso el diplomado "FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN Y RELACIÓN CON LAS COMUNIDADES" diseñado y desarrollado conjuntamente entre la Universidad Icesi, la Fundación Promigas y Promigas S.A.S. Este diplomado, se llevó a cabo en la ciudad de Barranquilla entre Febrero a Octubre de 2015, con el propósito de fortalecer las capacidades de relacionamiento de áreas claves de Promigas y sus empresas relacionadas con el grupo de interés y la comunidad.

Para el análisis de la información se contó con el aporte de testimonios recaudados a participantes del diplomado, dentro de los que se destacan docentes y estudiantes. A su vez, se contó con análisis de la literatura pudiendo encontrar Facilitadores, motivadores, barreras y beneficios de este tipo de alianzas.

Palabras Clave: Valor Social, Alianzas, Fundaciones, Empresas, Academia

Abstract

The present project seeks to establish and identify how the alliances between academy, business foundations and companies add social value, answering the question: How is a collaborative work built between academia, foundation and company that add social value?.

Thus, it seeks to identify the impacts of this type of alliances through the case "FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN Y RELACIÓN CON LAS COMUNIDADES " designed and developed jointly between the Icesi University, Promigas and Fundacion Promigas S.A.S. This course was held in the city of Barranquilla between February and October 2015, with the purpose of strengthening the relationship capabilities of key areas of Promigas and its companies related to the Community and interests groups.

For the analysis of the information was counted on the contribution of testimonies collected to participants of the course, in which teachers and students stand out. At the same time, there was an analysis of the literature that could find Facilitators, motivators, barriers and benefits of this type of alliances.

Key Words: Social Value, Alliances, Foundations, Enterprises, Academy.

1. Introducción

El presente proyecto “¿Cómo se construye un trabajo colaborativo entre la academia, fundación y empresa que agregue valor social?” ha sido diseñado de forma conjunta entre la Fundación Promigas, Promigas S.A.S y la universidad Icesi. En este documento se busca entender la dinámica de construcción de un trabajo colaborativo entre tres actores fundamentales, uno desde el ámbito social (fundación), otro desde el ámbito empresarial (empresa) y por último, desde el ámbito educativo (academia). Para este proyecto, se buscará contrastar la documentación en la literatura con información primaria y secundaria que se recaudó en base a los hechos documentados a través de testimonios en el diplomado “FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN Y RELACIÓN CON LAS COMUNIDADES”. Por último, este proyecto busca contribuir a entender estas dinámicas de construcción a través de cuatro puntos esenciales que componen este relacionamiento, y estos son: Facilitadores, motivadores, barreras y beneficios

1.1 PROMIGAS

La empresa PROMIGAS, fue fundada en 1974 como Promotora de la Interconexión de los Gasoductos de la Costa Atlántica. Posteriormente se constituyó como sociedad anónima en 1976 simplificando su razón social a Promigas S.A.

Esta empresa tiene como misión la compra, la venta, el transporte, la distribución, la explotación y la exploración de gas natural, petróleo e hidrocarburos en general y la actividad gasífera y petrolera.

La Operación de Promigas incluye desarrollar todas sus actividades con responsabilidad haciendo posible que se crean relaciones de largo plazo y mutuo beneficio con grupos de su interés, ya que ellos tienen como unos de sus objetivos principales poder contribuir al bienestar de las regiones en las que participan y con la convicción de que sus clientes son lo más importante y es esencial para ellos poderlos mantener para el logro de los objetivos trazados.

La visión de Promigas es ser reconocidos por su capacidad superior para desarrollar mercados de energía en Colombia y Latinoamérica; y por el impacto que generan sus acciones en el mejoramiento de la calidad de vida de su gente.

Promigas es una organización en donde los valores permiten que sus integrantes interactúen de manera integral e influyen en su formación y desarrollo como personas, y facilitan alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual, es por eso que esta empresa se basa e inculcan en su ambiente laboral los valores de: respeto, integridad, excelencia, solidaridad y liderazgo

Los negocios en los que se basa esta empresa son básicamente el transporte de gas a través de su sistema de gasoductos, que es alrededor de 50% del gas natural consumido en el país, la distribución de gas por medio de cuatro compañías distribuidoras de gas natural: Gases del Caribe, Surtigas, Gases de Occidente, y Cálida en Perú, ofrecimiento de gasoductos virtuales, distribución

de energía eléctrica y soluciones integradas para las industrias.

Con el propósito de generar un impacto social, la organización decide en el marco del desarrollo de sus operaciones crear la FUNDACION PROMIGAS la cual es un compromiso con la construcción de una sociedad más equitativa y su gestión al logro es mejorar la calidad de vida en las regiones en donde operan sus negocios, privilegiando iniciativas que fortalecen el sistema educativo y el desarrollo de los territorios, generando conocimiento socialmente útil. Para lograr esto, Promigas se relaciona con las comunidades reconociendo su cultura, sus particularidades y las capacidades que tienen para potenciar su desarrollo. (*Promigas.com, 2016*):

1.2 FUNDACIÓN PROMIGAS:

La FUNDACION PROMIGAS nace en 1999 como una propuesta al interior de la empresa PROMIGAS, donde se empezó a germinar la idea de una fundación con el propósito de mitigar las necesidades básicas más urgentes de las comunidades del área de influencia del sistema de gasoductos, siendo esta propuesta una realidad del compromiso de responsabilidad empresarial de PROMIGAS.

La misión de la FUNDACION PROMIGAS es “Centrados en la educación como sinónimo de equidad, justicia y movilidad social, promovemos el desarrollo de capacidades en las comunidades de nuestro país para contribuir a la construcción de una mejor sociedad y al progreso de la Nación.

Alineados con la responsabilidad empresarial de PROMIGAS y desde una perspectiva de gestión del conocimiento, generamos prácticas sociales innovadoras y de alto impacto, orientadas a propiciar oportunidades institucionales, económicas y sociales en los territorios donde actuamos, que favorezcan su propio desarrollo y el del sistema educativo.”

Por otro lado, la visión de la FUNDACION PROMIGAS es ser reconocidos por la capacidad de agregar valor a los procesos de cambio social, especialmente en el sistema educativo, y por ser actores clave en la transformación de las comunidades.

La Fundación tiene como objeto social promover el desarrollo socio-económico de la población en general y propender por una mejor calidad de vida de los ciudadanos, mediante la implementación de estrategias de participación democrática y autogestionaria, bajo la premisa de que estas son funciones y obligaciones constitucionales que el Estado debe asumir.

En la actualidad, la fundación hace presencia en todas las zonas donde los gasoductos de PROMIGAS tengan impacto, especialmente en la costa caribe donde se centra el 73% de sus proyectos, el restante se desarrolla en regiones como Cauca, Santander, Norte de Santander, Boyacá y Huila impactando anualmente cerca de 500 instituciones educativas y 250.000 niños. Adicionalmente cada año se proponen realizar cerca de 80 proyectos relacionados a la educación, además de financiar 400 microempresas.

Los proyectos de la fundación tienen tres enfoques: Primero, el desarrollo de comunidades educativas, donde lo que se busca es apoyar con recursos no solo económicos, sino de carácter de aprendizaje para fortalecer instituciones educativas y desarrollar el aprendizaje en las diversas comunidades, dentro de este enfoque se encuentra: el desarrollo de la primera infancia, desarrollo de competencias de los estudiantes y el fortalecimiento institucional. De acuerdo con cifras publicadas en el año 2015 dentro del informe de gestión de la Fundación Promigas, en los municipios de Dibulla y Manaure en la Guajira, se adoptaron 20 instituciones al convertirlas en escuelas gestoras de derecho, dando como resultado que: *“Uno de cada tres estudiantes logró un nivel alto de desempeño en la lectura autónoma.”* Y *“Dos de cada tres estudiantes se ubicó en un nivel alto en pensamiento matemático.”* (Fundacionpromigas.org.co, 2015)

Segundo, el desarrollo de territorios, esta estrategia busca mediante el fortalecimiento de la labor del estado en los procesos de planeación y participación ciudadana en los mismos, contribuir a elevar la efectividad de los planes de desarrollo municipales, especialmente en lo relacionado con el sistema educativo y el logro de los objetivos de crecimiento.

Por ultimo esta la estrategia de desarrollo de conocimiento, donde lo que buscan es a través de apostarle al aprendizaje colaborativo, la búsqueda de un conocimiento socialmente útil que aporte al ser y al hacer de la fundación y al desarrollo de las regiones donde interactúan con un criterio de eficacia social.

1.3 UNIVERSIDAD ICESI:

La Universidad Icesi es una **institución educativa privada y acreditada ante el Ministerio de Educación Nacional con el Sello de Alta Calidad**, fue fundada en el año de 1979 por un grupo de empresarios del Valle del Cauca, y hoy se consolida como una de las mejores universidades a nivel nacional, se ubica en la ciudad de Cali y cuenta con cerca de 6235 estudiantes matriculados en la actualidad.

En pregrado cuenta con 8 programas acreditados: Ingeniería Telemática, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Diseño Industrial, Administración de Empresas, Economía y Negocios Internacionales, Derecho y Contaduría Pública y Finanzas Internacionales.

Estas acreditaciones se basan en el chequeo y cumplimiento de varias condiciones, como un número mínimo de promociones. Por lo anterior, algunos de nuestros programas ya se encuentran en proceso, pues son carreras jóvenes que tienen promociones graduadas pero no aun las requeridas. Actualmente la universidad cuenta con 115.000 metros cuadrados, ofrece 19 programas de pregrado, 13 maestrías, 7 especializaciones y 9 especializaciones médicas. (Orientacion.universia.net.co, 2016)

2. Objetivos

2.1 Objetivo general:

Documentar un caso de estudio centrado en la relación entre la fundación Promigas y la universidad Icesi en el marco del diplomado “FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN Y RELACIÓN CON LAS COMUNIDADES”.

2.2 Objetivos específicos:

Determinar desde las perspectivas de los involucrados:

- La manera como se conciliaron las expectativas, intereses, aprendizajes y conocimientos en el proceso de diseño, implementación y evaluación del programa académico.
- Los elementos facilitadores y barreras de un trabajo colaborativo que vincula academia, fundación y empresa en el desarrollo de agendas con incidencia en el componente social.
- Derivar reflexiones, aprendizajes y orientaciones para que las relaciones academia, fundación empresarial y empresa se potencien y generen nuevas oportunidades: acompañamiento, investigación, diseño de productos sociales, intercambios, innovación social.

3. Revisión de literatura

Para el cumplimiento de los objetivos de este documento, se decidió acudir a la literatura con el propósito de contrastar lo que se encuentra presente en los libros con los apartes que podamos encontrar en el diplomado.

3.1 Fundaciones empresariales en Colombia

Características de las fundaciones empresariales en Colombia:

Primero que nada, debemos partir definiendo el término “Fundación” y respecto a este término encontramos en la literatura la siguiente definición: “un patrimonio organizado adscrito a un fin de interés general” (Pedreira, J., 1999)

De igual forma, coincide Díez-Picazo y Gullón Ballesteros (1997) quienes definen la Fundación como una “... persona jurídica que nace cuando se destinan bienes al cumplimiento de un fin de interés público, de un modo permanente y estable”. Por otro lado, para la legislación en Colombia las fundaciones son personas jurídicas, creadas por iniciativa particular para atender, sin ánimo de lucro, servicios de interés social, conforme a la voluntad de los fundadores. (Presidencia de la República, 2011). Desde una perspectiva legal, las fundaciones empresariales deben contar con un fin de utilidad general, un patrimonio, una organización y un sin ánimo de lucro. Esta definición aplicable a las fundaciones NO empresariales.

Por otro lado, una Fundación Empresarial es una persona jurídica, creada por una organización empresarial, con patrimonio propio, sin ánimo de lucro, orientada hacia la atención de necesidades públicas y el bien común.

De acuerdo con Antonio Celia, "Hoy la praxis social de las organizaciones empresariales se ha vuelto un asunto de conocimientos especializados que se nutre no solo de la ciencia, sino de las mismas realidades que nos rodean; en efecto, el capital intelectual y demás intangibles son el principal activo con el que contamos cuando se trata de ejercer la responsabilidad social."(Fundación Promigas, 2009). Con relación a lo anteriormente expuesto por el autor, se puede decir que las fundaciones empresariales:

-son un fenómeno creciente que tienen como prioridad mostrar una concepción cambiante de la función de la empresa en la sociedad y crear cambios sociales que contribuyan.

-La mayoría de estas son creadas y dirigidas por sus empresas fundadoras, por lo que su autonomía es limitada.

- Las fundaciones se encuentran en el sector en donde se privilegia la solidaridad y bien común

-Su reto es poder cumplir con esas expectativas que generan en el entorno

Respecto a las relaciones Fundación-Empresa:

En Colombia, las fundaciones empresariales han cambiado debido a que estas pueden haber nacido como una forma para canalizar recursos y tener beneficios tributarios; pero hoy en día la mayoría de estas se sienten comprometidas con una causa o misión social. De acuerdo con el Artículo 125 del estatuto tributario "*Los contribuyentes del impuesto de renta que estén obligados a presentar declaración de renta y complementarios dentro del país, tienen derecho a deducir de la renta el valor de las donaciones efectuadas, durante el año o período gravable, a:*

- 1. Las entidades señaladas en el artículo 22, y*
- 2. Las asociaciones, corporaciones y fundaciones, sin ánimo de lucro, cuyo objeto social y actividad correspondan al desarrollo de la salud, la educación, la cultura, la religión, el deporte, la investigación científica y tecnológica, la ecología y protección ambiental, la defensa, protección y promoción de los derechos humanos y el acceso a la justicia o de programas de desarrollo social, siempre y cuando las mismas sean de interés general."* (Estatuto.co, 2017)

Tienen un fuerte interés por la educación, el desarrollo comunitario y los programas de desarrollo económico y para hacerlo las fundaciones buscan alianzas con otras entidades públicas.

A su vez, organizaciones esperan obtener retornos crecientes de sus fundaciones como es la reputación, dado a que les permite tener una estrategia competitiva y poder mantener la sostenibilidad en un largo plazo.

Carácter exploratorio descriptivo del estudio de las fundaciones:

Así en Colombia, cada vez nazcan más fundaciones empresariales, este es un tema poco estudiado en Colombia; por lo que resulta interesante poder congregar voluntades que deseen crear conocimientos del sector fundacional empresarial como lo serían: centros de investigación, redes, asociaciones e interesados en la temática.

Es necesario dimensionar el fenómeno que producen por medio de datos cuantitativos confiables que permitan dar a conocer cuál es realmente su aporte a la sociedad, la inversión social de las empresas y la inversión social dentro del gasto social del país.

También se deben de medir, sus impactos para saber si está respondiendo a las expectativas de las empresas, la comunidad en general y el gobierno. Como, investigar a los grupos de interés sobre los impactos de las fundaciones en la sociedad para averiguar si están al nivel de los retos de la sociedad colombiana.

4. Alianzas

Las alianzas, son estrategias que nacen de la necesidad que tienen las empresas de acceder a más recursos de los que están por sí solas pueden poseer y surgen a raíz del auge de la globalización de los mercados. Por lo que, existen seis diferentes tipos de alianza para que así las empresas puedan ayudarse unas a las otras, pudiendo: ampliar su capacidad para crear nuevos productos, reducir costos, incorporar nuevas tecnologías, penetrar nuevos mercados, desplazar a la competencia, sobrevivir a un mercado mundial y generar inversiones para tareas esenciales. (Entrepreneur, 2006)

De acuerdo con el Observatorio de la Calidad de la Educación "Ojo a la calidad". En su informe estadístico de 2009, Adicionalmente, existen otro tipo de alianzas, el cual involucra tres tipos de actores: el sector público-oficial o primer sector, el sector privado o segundo sector y por último el sector de la sociedad civil o tercer sector.

El sector público oficial o primer sector

Sus propósitos están orientados a dar cumplimiento a los intereses públicos y se encarga de preservar los bienes comunes. A este sector pertenecen actores provenientes de la institucionalidad oficial, de las entidades estatales o gubernamentales de los ámbitos nacional o federal, departamental o estadual, municipal o distrital y las empresas sociales del Estado.

Está constituido por los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, y regido por el ordenamiento legal y la administración pública. Sus acciones deben estar puestas al servicio de los ciudadanos.

El sector privado o segundo sector

Está orientado a dar cumplimiento a sus intereses particulares, pero también puede contribuir a causas e intereses de carácter público. Dentro de los actores de este sector

están: los empresarios, las empresas (nacionales, multinacionales, otras) y los grupos empresariales.

El sector de la sociedad civil o tercer sector

Está conformado por organizaciones sin ánimo de lucro que contribuyen a causas de carácter público y sus fines son sociales. A este sector pertenecen: las fundaciones empresariales, la academia, las corporaciones, la iglesia, las organizaciones no gubernamentales como: las fundaciones sociales, las cooperativas, las empresas de economía solidaria, los medios de comunicación alternativos, entre otros.

Fuente: Observatorio a la calidad "Ojo a la calidad" en: www.ojoalacalidad.com

Bajo este esquema las alianzas de cooperación pueden ser:

- 1. Privadas-privadas** En este caso se asocian, al menos, dos actores provenientes del sector privado. Priorizan sus acciones en función de intereses particulares, colectivos o públicos, dependiendo del enfoque que le den los actores que se vinculen a ella.
- 2. Público-privadas** Se vinculan actores de ambos sectores para alcanzar un propósito común. En este caso, los intereses públicos y los privados se encuentran alineados y sus dinámicas deben articularse.
- 3. Públicas-públicas** Se alían al menos dos entidades del sector público oficial, en un intento por mejorar la capacidad de respuesta del Estado y del gobierno para la atención de las prioridades del sector público oficial y dar cumplimiento a las políticas públicas en salud, vivienda, desarrollo económico, justicia social, entre otros temas. Un ejemplo de esto puede ser una alianza entre una universidad pública y un ministerio, una secretaria o una empresa social del Estado.

4.1 Alianzas entre empresas y el tercer sector:

Las alianzas entre empresas y ONG se han incrementado en los últimos 15 años dada la necesidad que tienen las empresas de poder ser sostenibles. De acuerdo con Henry Quesada, (Profesor, Departamento de Biomateriales Sostenibles, Virginia Tech), la sostenibilidad se puede definir como el uso equilibrado y responsable de los recursos naturales de manera que se pueda dar el desarrollo económico, social y ambiental de una comunidad a muy largo plazo. Las empresas como motores de desarrollo económico tienen una responsabilidad enorme con las comunidades donde están inmersas y sus metas no solo se limitan a la creación de empleo y riqueza, sino a la protección del medio ambiente y el desarrollo del entorno social que impactan. Este tipo de alianza estratégica permite dar respuestas más rápidas al tenerse como apoyo, para así poder lograr resultados visibles a corto plazo y no a largo plazo lo que ocurriría si trabajaran por separado (Quesada, 2012).

Esfuerzos conjuntos entre organizaciones sin ánimo de lucro y empresas en el contexto de la responsabilidad social empresarial, se encuentra en un crecimiento continuo (Arya and Salk, 2006; Overdeest, 2004). La relación entre estos dos actores en un contexto donde cada vez más se habla de conciencia social y activismo, ha ocasionado que los ejecutivos de las empresas se inclinen hoy en día por ampliar la base de su desempeño entre un rendimiento financiero a corto plazo, con un impacto socio-ambiental al largo plazo con un valor agregado (Hardjono and van Marrewijk, 2001). De acuerdo con las tendencias, es visible que las estrategias corporativas han buscado integrar la responsabilidad social empresarial a sus estrategias administrativas, con esto se ha identificado que con la proliferación de las organizaciones sin ánimo de lucro han promovido a que las compañías tengan mejores conductas de ética e impacto social, siendo estas organizaciones (Organizaciones sin ánimo de lucro) grandes agentes de cambio con el potencial de poder cambiar prácticas en gobernabilidad y administración de las compañías (Doh y Teegen, 2003)

En el ámbito nacional, Colombia al ser un país en desarrollo en donde el 66% de la población se encuentra por debajo de la línea de pobreza y registra uno de los más altos niveles de desigualdad en la repartición de la riqueza en América Latina, haciendo que gran parte de su población no tenga la oportunidad de tener acceso a la educación y esta es la razón por la que las fundaciones empresariales tienen como objetivo apoyar a la educación pública.

Colombia es el país en latinoamericano que más fundaciones empresariales posee, lo cual quiere decir que los colombianos se preocupan por su responsabilidad social y esto nace a raíz de la guerra civil donde se evidenció fuertemente la violencia, las ideologías izquierdistas constituyendo fundaciones con capital y claras asociaciones empresariales que tenían como objetivo proteger y mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y sus núcleos familiares, de manera tal que las actividades de la fundación apuntaban al doble objetivo de contribuir a proteger un sector desprotegido y estrechar el vínculo de lealtad entre la empresa y sus empleados.

Dado al aumento de pobreza las fundaciones en Colombia crean el “modelo desarrollista” en donde estas le dan fomento solo al desarrollo de la educación, con el propósito de lograr cambios sociales profundos, para así poder mejorar el nivel de vida de manera individual y colectiva en una sociedad. Lograr un mejoramiento en la educación de las comunidades en donde se desarrolla una empresa, le permite contar con una mejor y más grande fuerza de trabajo, componente fundamental para su competitividad.

De acuerdo con Este tipo de alianzas se dan en gran medida por las siguientes razones:

- A las empresas se les exige por parte de los grupos de interés mayores compromisos sociales y medioambientales y se les exige enfoques innovadores a la hora de solucionar estos problemas a menudo complejos.
- las ONGs les conviene gestionar con principios de la empresa privada, dado que el “mercado” podría ser de gran ayuda como herramienta para alcanzar sus objetivos.

- A ambos entes les conviene la influencia y la experiencia de otro tipo de organización sea para satisfacer una necesidad de negocio tradicional (para las ONGs) o para formar soluciones a problemas de una manera innovadora y socialmente responsable (para empresas).

Adicionalmente, este tipo de alianzas permite a las empresas no actuar directamente con las comunidades y así sopesar un poco los conflictos que se puedan presentar.

4.1.1 Facilitadores de éxito de las alianzas entre empresas y ONG

Se han podido identificar los siguientes facilitadores en este tipo de alianzas.

1. Visión común que tenga en cuenta los objetivos individuales y mutuos de cada organización.
2. Compromiso de la dirección de ambas organizaciones.
3. Apertura al cambio.
4. Honestidad en la relación.

La misión y la visión de estas entes son muy distintas, pero estas para poderse entender y aliarse tienen la necesidad de marcar unos objetivos comunes y para esto es necesario que se conozcan lo suficiente. De igual modo, se requiere de un trabajo de programación minucioso pero que en definitiva traerá un gran potencial de crear un gran valor social. (Gray, B., & Stites, J.P. 2013. *Sustainability through Partnerships: Capitalizing on Collaboration*.P.31-37)

4.1.2 Beneficios de las alianzas entre empresas y ONG

Al aliarse, los beneficios que se saca de estos entes puede representarse de varias maneras. La siguiente tabla presenta estos beneficios.

Tabla 1: Beneficios de las alianzas entre empresas y ONG

<p>Creación de oportunidades</p>	<p>El acceso a nuevas redes crea oportunidades en un nuevo mercado (know how) que para las empresas podría ser fuente de nuevos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes ✓ Proveedores ✓ Trabajadores ✓ Talento
<p>Crecimiento</p>	<p>Respecto a la empresa, tener una alianza con una ONG le aporta experiencia y conocimiento técnico que puede resultar ventajosa para la actividad empresarial.</p>

Confianza	Se aumenta la confianza por parte de otros grupos de interés a la empresa al mostrar que esta siente un compromiso respecto a la responsabilidad global de su misma empresa.
Generar innovación	La alianza ONG-empresa da cabida a un escenario a nuevas innovaciones en productos y servicios que beneficiaran a la empresa y les dará una ventaja competitiva frente a otras.
Mejora de imagen ante la sociedad	La alianza podría dar lugar a la diferenciación, actitud positiva y respeto hacia la empresa por parte de la sociedad.
Innovación	Los entes pueden compartir sus propias habilidades y competencias, para así alcanzar objetivos de una forma más sostenible.
Estabilidad	La alianza, con organizaciones de la sociedad civil facilita seguridad para que la empresa desarrolle trabajos donde ellas tienen influencia, sea con comunidades o regiones.
Divulgación de los valores de la empresa entre sus empleados	Las ONGs ayudan a fortalecer los valores sociales de las empresas y su compromiso de ser socialmente responsable, aumentando así la lealtad de los empleados al sentirse orgullo de formar parte de una organización responsable.
Acceso a fuentes de información sobre su entorno	La alianza le permite a la empresa en el ámbito de responsabilidad social empresarial conocer información sobre el público objetivo al que se dirige gracias a su relación con la ONG, pudiendo así acceder a información fácilmente sobre su entorno.

Por otro lado, existe la alianza entre empresas y ONG'S, esta alianza puede ser del tipo filantrópico, donde la empresa se encarga de contribuir financieramente a la ONG y puede esperar de esta, que le ayude a resolver problemas en el corto plazo. Para nuestro caso, la relación entre PROMIGAS y la fundación, es de este tipo, donde ellos buscan resolver problemas a través de su fundación en cuanto al impacto social.

Las alianzas de este tipo, generan beneficios a largo plazo en las comunidades en cuanto a que permiten que existan intervenciones en términos sociales cuando se carezca de recursos o ante la no presencia de entes gubernamentales que suplan con necesidades específicas de las comunidades. Por otro lado, estas alianzas permiten que en muchas ocasiones el proyecto vaya enfocado en el desarrollo económico de una región, posibilitando que los grupos de interés se

vean beneficiados y así a su vez las compañías obtengan réditos en términos de imagen, reducción de impuestos o sencillamente filantropía. (Osborne, 2000)

Por último, es importante destacar que para que la relación entre estos dos actores sea exitosa, ambos cuentan con una serie de fortalezas que complementan del uno al otro, Por un lado, las organizaciones cuentan con los recursos que se encuentran diferenciados por su manejo eficiente, experticia técnica, creatividad, dinamismo y el acceso a recursos financieros. Sin embargo, las organizaciones sin ánimo de lucro, cuentan con el conocimiento y experiencia del trabajo de campo, lo cual demuestra que si se encuentran bien integrados los objetivos entre estos dos actores, los resultados de las alianzas pueden tener un impacto muy positivo (Jamali and Kechichian, 2008)

4.1.3 Motivaciones Para Las Alianzas Entre ONG y Empresa:

De acuerdo con el documento *“Sustainability through Partnerships: Capitalizing on Collaboration.”* Escrito por: Dr. Barbara Gray & Ms. Jenna P. Stites, de la universidad estatal de Pensilvania, se puede destacar dentro de las motivaciones para las alianzas por parte de los entes no gubernamentales lo siguiente:

- Obtener apoyo que se transforme en reconocimiento con el fin de poder ampliar la esfera de impacto de resolución de problemas sociales
- Desde el ámbito de la competitividad, las ongs optan por ejercer alianzas con el fin de adquirir habilidades y técnicas que le permitan tanto a las organizaciones como a las ongs abarcar un campo más amplio que no se quede únicamente en las habilidades básicas de la organización.
- Mediante las alianzas, las ONG tienen la capacidad de adquirir recursos económicos y crear redes que le permitan a la larga generar convenios traducidos en fondos para el desarrollo de sus operaciones.

Por otro lado, mientras que las barreras entre estos dos actores (Ong y Empresa) se han vuelto permeables en los últimos años por los efectos positivos generados por la colaboración, sin embargo se ha visto que las motivaciones entre uno y otro siguen siendo muy divergentes entre sí. Por el lado empresarial, las motivaciones involucran un crecimiento en la legitimidad, reputación positiva, crecimiento del estatus social y reconocimiento, así como, un continuo aprendizaje en la responsabilidad social empresarial. Sin embargo, las Organizaciones sin ánimo de lucro, están motivadas por competir y funcionar con fondos limitados, dar solución a las necesidades sociales y ambientales, como también de preocupaciones en cuanto a la sostenibilidad. (Jamali, and Kechichian, 2008)

La razón primordial para la realización de las alianzas se hace especialmente con el fin de mejorar la efectividad y la eficiencia en los procesos de las compañías, así como por el otro lado transformar manejos o aprender nuevos métodos para la realización de procesos por el otro, todo

ello a través de un redito para las organizaciones sin ánimo de lucro que se define en recursos para el desarrollo de sus actividades de impacto. Otros propósitos y motivaciones de las alianzas están relacionados en cuanto a atraer recursos adicionales en las áreas de interés, guiar a uno de los aliados a apoyar las actividades y por último, para resolver conflictos. (Osborne, 2000)

4.1.4 Barreras y obstáculos a la cooperación Empresa-ONG:

En el proceso de selección de las alianzas entre ONG y empresas, ocurre muy a menudo que las compañías no tomen en cuenta el tipo de ONG al cual se están asociando, esto ocasiona que en muchos casos los objetivos de los proyectos de estas organizaciones no vayan acorde a las expectativas de la empresa, generando conflicto.

Otra dificultad en las alianzas surge a la hora de no tener en cuenta a los grupos de interés, estos actores de gran importancia tanto para las empresas como para las ONG, cumplen un papel fundamental al ser los principales afectados por las decisiones tomadas en las alianzas, por ende a la hora de realizar este tipo de alianzas entre ONG y empresa, se deben tener espacios de participación donde confluyan todos los actores interesados.

Por otro lado, encontramos una dificultad en las alianzas entorno a las culturas organizacionales, donde en algunos casos las culturas de una y otra organización no son similares, aunque esto no es un problema, se debe tener en cuenta los problemas relacionados con estas culturas y sus impactos, pues para que se desarrolle una alianza, al menos se deben tener objetivos complementarios o al menos que tengan algo en común.

Para Fernando Cañeque Casado, en su libro “Alianzas Público-Privada para el desarrollo”, nos plantea las siguientes dificultades que pueden surgir de estas alianzas:

- Posibles conflictos de interés para la empresa
- Los resultados se ven a largo plazo, causando desmotivación a los pertenecientes de la APPD¹
- Dificultades en el diálogo con entidades públicas y organizaciones de la sociedad civil dadas las diferencias en la forma de actuar.
- Las APPD son relativamente nuevas y aún no está claro cuál debe ser el papel de cada actor, qué se puede esperar de ellas, puntos fuertes y puntos débiles

Por ultimo en el proceso de las alianzas, surgen conflictos relacionados con valores, objetivos, procedimientos, roles y relaciones, por eso es importante tener en cuenta que cada organización tiene manejos diferentes, y para evitar el conflicto se deben alinear los intereses de ambas partes con el fin de generar un beneficio “gana-gana” para todos los grupos interesados, Se ha observado que la mayoría de alianzas que no tienen éxito se debe a una mala planeación y selección del aliado, que puede ser identificado a través de las cuatro C’s fundamentales en una alianza, las cuales son: Compatibilidad, Capacidad, Compromiso y Control. (Hagen, 2002). En particular se

¹ APPD: Alianzas Público Privadas para el Desarrollo”

hace importante la noción de Compatibilidad la cual se refiere a la identificación de fortalezas y debilidades complementaria y compromiso reflejado en tiempo necesario, energía y recursos. (Gray, B., & Stites, J.P. 2013.)

4.2 Alianzas entre empresa y academia:

Las universidades y las empresas trabajan juntas desde hace mucho tiempo, pero su cooperación durante los últimos veinte años ha aumentado drásticamente dado a que las empresas tienen la necesidad de mejorar el nivel de su capital humano para así poder fortalecer las capacidades de sus trabajadores, pudiendo mejorar el rendimiento de la empresa. A su vez, esperan elevar el perfil de la organización, actualizar y entregarle nuevos conocimientos a los trabajadores para así poder estimular la innovación y la implementación de nuevas metodologías.

Para que exista una creación de alianzas estratégicas entre academia y empresa en donde ambas partes ganen y sea posible sacar el mayor provecho del valor compartido es necesario seguir un proceso que requiere de una planificación y de unas pautas. El primer paso es que ambos entes se conozcan a profundidad. Por parte de la empresa esta debe de estudiar la academia y lo que esta le podría brindar para ver si realmente una alianza con ella le interesaría. Por otro lado, la academia debe conocer la misión, visión y objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa para así conocer las habilidades y capacidades que se requieren en el mercado de trabajo y ver si se las puede dar; y ya al conocerse estas se puedan aliar y lograr los beneficios acordados.

El segundo paso es que tanto la empresa como la academia muestren un interés mutuo para que exista la posibilidad de formar una alianza y para esto se debe de demostrar que su creación traerá grandes beneficios tanto a valor social como económicos. Asimismo es esencial que se despierte pasión entre los de la empresa como los de la academia para que estos se encuentren motivados en querer participar en la alianza creando de esta manera un interés en términos racionales

No solo es importante la creación de una alianza estratégica si no que esta relación no sea solo del momento, si no que dure más del proyecto planeado en común; puesto que es posible que en el futuro se vuelvan aliar por lo que se debe de conservar el vínculo formado y más bien poder proponer nuevos retos.

Por otro lado, los resultados obtenidos en el trabajo colaborativo deben de poder ser medibles para poder conocer los resultados obtenidos. Este requisito es necesario si se quiere conocer con exactitud si los procesos de enseñanza, aprendizaje e innovación que entrego la academia fueron bien recibidos por la empresa. Para esto, se aplican encuestas, entrevistas y evaluaciones a los participantes que recibieron dichos conocimientos.

4.2.1 Facilitadores de éxito de las alianzas entre empresas y Academia:

Los facilitadores de éxito entre academia y empresa hacen que se logren alcanzar los objetivos comunes con una mayor facilidad y eficiencia. Dado a que entre los facilitadores se encuentra: el mismo nivel de compromiso por parte de los entes sobre sus asuntos en común, una relación

basada en la honestidad que ayuda a que exista una gran comunicación, claridad de los objetivos individuales y mutuos de cada organización.

Los indicadores anteriormente nombrados son los causantes de que en la unión estratégica ambas partes ganen y sea posible sacar el mayor provecho de su valor compartido. Pero para que esto sea posible, es necesario seguir un proceso que requiere de una planificación y de unas pautas en donde siempre estén presentes los indicadores para que siempre se trabaje conforme a ellos, asegurando el éxito. |

4.2.2 Beneficios De Las Alianzas Entre Empresa y Academia:

Los beneficios que resultan entre las alianzas entre Empresa y academia permiten desarrollar una visión más amplia del mercado y a su vez que la academia valide sus conocimientos académicos desde la práctica, por su parte la academia se ve beneficiada ya que complementa el modelo de operación con conocimientos y desarrollos generados desde la academia que aceleran y fortalecen los procesos de innovación y desarrollo.

Por otro lado, la alianza empresa y Academia posibilita que los colaboradores de las empresas estén a la vanguardia del mercado mediante el continuo fortalecimiento de competencias que permitan que los profesionales sean cada vez más capaces y mejor preparados para afrontar los retos que en el día a día se puedan presentar. Adicionalmente, esta alianza permite que la Academia adquiera experiencia desde el campo práctico que le permita integrar a sus programas de formación con el fin de realizar una oferta mucho más completa y acerdada al mercado actual. Por último, este acercamiento entre Academia y empresa permite tener una visión más clara del mercado permitiendo que la oferta educativa este acorde a las necesidades del mercado mediante programas de investigación que permitan sentar las bases para resolver los problemas de las organizaciones.

4.2.3 Motivadores de Las Alianzas Entre Empresa Y Academia:

la alianza estratégica entre empresa y academia nace de evaluar los motivadores que hacen que ambas empresas quieran unirse para acceder a más recursos de los que están por si solas pueden poseer. Los motivadores que formaron esta alianza estratégica fueron la motivación externa e interna.

La externa, porque ambas empresas estuvieron motivadas por el entorno, que en este caso fue la comunidad porque ambas comparten el propósito de aportar valor social. Es decir, ir en busca de resultados que van más allá de algo económico, una combinación de procesos que tienen como propósito formar mejoras en la vida de las personas y de la sociedad, el capital social y el medio ambiente.

Por otro lado, la motivación externa por parte de la academia se da por la búsqueda de una ventaja competitiva y para aprender nuevos métodos para la realización de procesos de enseñanza. Mientras que la empresa tiene una motivación interna un poco más ligada a fortalecer las capacidades de relacionamiento de áreas claves con la comunidad, para así poder mejorar su relación con ellas pudiendo mejorar la efectividad y la eficiencia en los procesos de la compañía.

4.2.4 Barreras y obstáculos a la cooperación Empresa-Academia:

Aunque son más los beneficios que los obstáculos existentes entre este tipo de alianza, se encuentran unas barreras que se deben de tener presente antes de decidir si crear o no la alianza. Uno de los principales obstáculos son las restricciones que la industria le da a la universidad respecto con el tipo programa de educación continua que quiere recibir. La mayoría de las veces la empresa le exige que se centre solo en una línea de estudio, dejando a un lado aspectos importantes que podrían beneficiar a los individuos de la empresa.

Otro obstáculo que suele ocurrir es que la empresa no le define con exactitud a la academia los logros y resultados que esperan alcanzar después de que sus trabajadores reciban el programa de educación continúa acordado. Este es un problema de falta de comunicación y muchos autores se refieren a la relación de empresa-academia como: "hablan idiomas diferentes". La comunicación entre estos entes no funciona dado a la falta de interés que las empresas le dan a las universidades de no escuchar lo que estas le pueden ofrecer si no de darles las pautas que quieren de ellas.

De igual manera, existe la barrera de que los trabajadores que suelen recibir el programa no están realmente interesados en hacerlo, pues la mayoría de los casos solo lo hacen por cumplir con su empresa no tomando total provecho del aprendizaje del que podrían verse bastantes beneficiados.

La última barrera posible entre este tipo de alianza es de tipo cultural, dado a que estos entes están basados en culturas opuestas, según Dierdonck *et al.* (1990), "las diferentes culturas son las raíces de las barreras a las relaciones U-E". López-Martínez *et al.* (1994). Esta diferencia cultural se refleja en que la universidad se encuentra dentro de un entorno organizativo disciplinado y de tipo burocrática en donde se deben de seguir unas normas y sus objetivos son pensados a largo plazo; todo lo contrario, a lo que ocurre en las empresas en donde el entorno es mucho más tranquilo, libre y sus objetivos son acordados a corto plazo.

4.3 Generación de valor social a través de las alianzas

El valor social, son resultados que van más allá de algo económico, es decir una combinación de procesos que tienen como propósito formar mejoras en la vida de las personas y de la sociedad, el capital social y el medio ambiente. Estos valores son el componente principal para mantener buenas relaciones sociales, pero son difíciles de medir.

Dentro de las empresas, la generación de valor social (GVS) tiene en cuenta tres tipos de responsabilidades: responsabilidad técnica (RT), responsabilidad con la persona (RP) y responsabilidad con el entorno (RE). Por un lado, la RP es aquella que afirma los valores e intereses de las personas desde una sola perspectiva en donde todos deben ser incluidos y se relaciona con el respeto y cumplimiento a las normas establecidas. Por otro lado, la RE se refiere al impacto que provoca la empresa a la comunidad y este impacto debe estar basado en

responsabilidad, como también tiene que ver con el compromiso con el entorno natural y social que rodea a la empresa. Por último, la RP, consiste en vigilar todo lo que se realiza dentro de la empresa desde los procesos, el desarrollo tecnológico, la calidad de los productos que se ofrecen al mercado hasta cuando este producto es entregado a sus consumidores.

La generación de valor social empresarial nace de la preocupación por parte de las organizaciones por aumentar significativamente su rentabilidad e impacto, diferenciándose por su capacidad de generar valor y riqueza económica, ambiental y social con respecto a la de sus competidores. Para esto las empresas deben de no solo preocuparse por la responsabilidad social empresarial, dado a que esta solo se refleja a corto plazo y destaca los problemas ambientales y de la comunidad. A diferencia del valor social, el cual se preocupa por alcanzar el mejor desempeño económico posible dentro de la empresa y que este tenga un impacto positivo dentro de la sociedad a corto y largo plazo.

Por lo tanto, es indispensable que las utilidades de las empresas vayan a la par con un progreso social y un desarrollo sostenible. Pues, según Porter (Michael Eugene Porter, uno de los mejores economistas de todos los tiempos, su fuerte son los temas de economía y gerencia): las estrategias de valor compartido son más sostenibles como ventajas competitivas que las mejoras al producto o la racionalización de costos. Por lo cual, no se puede pensar de un progreso económico sin pensar en el progreso social o ambiental. Así es como Porter afirma que se debe de abandonar aquella mentalidad cortoplacista de exigir utilidades inmediatas y entender que existen oportunidades al pensar ampliamente en el beneficio de la sociedad. Es decir, que los empresarios deben de ser conscientes y deben de cambiar la forma en cómo ven la rentabilidad y crear valor económico al mismo tiempo que se crea valor social y ambiental.

Respecto a Colombia, al ser un país donde los niveles de inequidad son extremadamente altos, se puede afirmar que la creación de riqueza solo puede hacerse a través de los negocios del sector privado. Por lo tanto, las empresas deben de entender que tienen que incluir el beneficio para la sociedad, sin lo cual es imposible que su éxito económico sea sostenible en el tiempo. Para poder lograr esto, las empresas deben de ser flexibles a los cambios y procesos de transformación hacia el valor compartido y para alcanzarlo se deben de realizar internamente cambios como la asignación de importantes recursos de gestión para impactar el desarrollo diario de las actividades del negocio. La orientación particular hacia esta nueva funcionalidad de la empresa comienza por la presidencia de la empresa, es decir cuando esta se apropia del proceso y facilita la conformación de un equipo de dirección con capacidad para tomar decisiones estratégicas, asignar recursos y un equipo de dirección en donde puedan identificar las posibles iniciativas de generación de valor compartido.

5. Metodología

A lo largo del proyecto se hará revisión de literatura, análisis de información secundaria y entrevistas. Para lo cual se cuenta con el apoyo de tres organizaciones involucradas en el proceso del desarrollo del presente documento, ellas son: Promigas S.A.S., Universidad Icesi y Fundación Promigas, los cuales facilitaron las herramientas para poder desarrollar entrevistas a personas involucradas en el caso del diplomado “FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN Y RELACIÓN CON LAS COMUNIDADES” a lo largo del territorio nacional, a su vez la fundación Promigas facilitador y garante de la consecución de este proyecto otorgo recursos video gráficos con información esencial en el marco del desarrollo del documento final con información de primera mano. Para este proyecto se sustrajo información primaria a través de entrevistas presenciales a los docentes de la universidad Icesi, por otro lado se contó con información secundaria a través de videos suministrados con testimonios de los involucrados en el proceso, esta información fue provista por la Fundación Promigas en el marco del desarrollo de este proyecto. Para el análisis se contó

- Sistematizar la información primaria a través de entrevistas sobre el proceso del diplomado “FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN Y RELACIÓN CON LAS COMUNIDADES” involucrando profesores de la Universidad Icesi, empleados de la fundación Promigas y la empresa Promigas S.A. E.S.P.
- Contrastar la información primaria y secundaria con la información encontrada en la literatura para el desarrollo de un análisis que permita encontrar similitudes y diferencias entre la documentación y el hallazgo.

6. Estudio de caso: diplomado Fortalecimiento de la gestión y relación con las comunidades

Para el estudio del caso del diplomado en mención (“Fortalecimiento de la gestión y relación con las comunidades”) se utilizó un mecanismo de extracción de información primaria como lo fueron las entrevistas presenciales.

Entrevista: es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar. Todos aquellos presentes en la charla dialogan en pos de una cuestión determinada planteada por el profesional

El tipo de entrevista manejada es recíproca, dado a que los entrevistadores (Simón Castro y María Del Mar González) utilizan una técnica de recolección mediante una interrogación estructurada o una conversación totalmente libre; en donde se crea un esquema con preguntas para poder guiar la conversación. *(Ver entrevistas en anexos)*

6.1 Perfil de los entrevistados:

Para estas entrevistas contamos con el apoyo de cuatro docentes de la universidad Icesi como lo fueron: Enrique Rodríguez, Viviam Unas, Juan Pablo Milanese y Luciana Manfredi. A continuación, se presenta el perfil de los mismos:

Tabla 2 Perfil de los entrevistados

Entrevistados:	Perfil:
Enrique Rodríguez Caporalli	<p>Profesor Tiempo Completo, Departamento de Estudios Sociales. Magíster en Sociología Universidad del Valle. Especialista en Teorías y Métodos en investigación en Sociología de la Universidad del Valle</p> <p>Doctorante en Historia de la Universidad Paris VII.</p> <p>Áreas de investigación: estudios urbanos, redes e instituciones</p> <p>Tendrá a cargo temas de los ejes N° 1y 2, específicamente en temas de territorio; encargado de todo lo que tenga que ver con asuntos de conceptualización sobre territorio, ordenamiento territorial etc. Y encargado de la aproximación humanista y social en el curso introductorio. Coordinador académico del diplomado.</p>
Viviam Unás Camelo	<p>Profesora del Departamento de Estudios Sociales y coordinadora del Grupo de Estudios de Género, de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de Icesi.</p> <p>Comunicadora Social de la Universidad del Valle. Fue profesora e investigadora de la línea de subjetividades urbanas, grupo de educación popular, del Instituto de Educación y Pedagogía, de la Universidad del Valle. Trabajó además, como investigadora del Instituto CISALVA también de la Universidad del Valle.</p>
	PhD en Ciencias Políticas y Sociales y Magister en Relaciones Internacionales de la Universidad

<p style="text-align: center;">Juan Pablo Milanese</p>	<p>de Bologna, Italia. Politólogo de la Universidad de Buenos Aires.</p> <p>Actualmente se desempeña como Director de la Maestría en Gobierno y Profesor Asociado del Departamento de Estudios Políticos de la Universidad Icesi.</p> <p>Sus intereses de investigación son las instituciones políticas, el análisis del proceso de toma de decisiones y los procesos electorales.</p>
<p style="text-align: center;">Luciana Manfredi</p>	<p>Profesora del Departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales de la Universidad Icesi</p> <p>Politóloga de la Universidad de Buenos Aires. Magíster en Administración de la Universidad de Tulane y de la Universidad Icesi. Doctora en Administración de la Universidad de Tulane.</p>

7. Conclusiones y resultados del estudio:

A continuación, se presentan las conclusiones encontradas a lo largo del desarrollo del proyecto de investigación, estas conclusiones están divididas en cuatro puntos esenciales (Beneficios, Motivadores, Barreras y Facilitadores) respecto a la alianza entre fundación, empresa y academia.

Beneficios:

- Las alianzas fundación-empresa y academia como la evidenciada en el diplomado dictado por la universidad Icesi, son una herramienta de aprendizaje conjunto y correlacionado entre los tres actores, pues tal como dice Juan Pablo Milanese *“yo este tipo de cosas siempre las aprovecho mucho desde el punto de vista de la experiencia práctica de las personas que están al frente mío. ¿Por qué? Porque ellos que necesitaban eran herramientas para hacer mejor su trabajo, no para enfrentar algo nuevo. Ósea ellos estaban enfrentando un problema que objetivamente tenían ahí, y ellos venían a buscar de nosotros herramientas para resolver ese problema, no algo nuevo como en la mayoría del caso. ¿Y qué es lo que me encuentro yo? Con la experiencia que ellos tienen para mi es enriquecedora”* donde se evidencia como este tipo de herramientas para la formación permiten aprender de nuevos campos. Pues a los trabajadores de las empresas adquieren nuevas aptitudes que han sido desarrolladas en el ámbito académico y posibilitan la resolución de problemas.
- Otro gran beneficio que otorgan las alianzas fundación-empresa-academia, como dice Enrique Rodríguez, tiene que ver con el ámbito social, en el área de la responsabilidad social, pues a través de las empresas, las fundaciones pueden tener un impacto social

positivo como en este caso del diplomado, donde existía una problemática con las comunidades y a través de la educación y la formación académica Promigas logró sentar las bases para resolver esta problemática.

- Los diplomados son programas de educación que tienen como objetivo profundizar o actualizar en temas específicos del área de conocimiento y estos al estar integrados con empresas, fundaciones y la academia son un entorno multidisciplinario donde confluyen bastantes perfiles permitiendo forjar una visión más amplia de los entornos para los tres entes interesados.
- Estos diplomados, les permiten a las empresas adquirir una experiencia en el campo del fortalecimiento de competencias y para las academias la oportunidad de validar sus conocimientos académicos desde la práctica
- Este tipo de alianzas estratégicas le otorgan a las fundaciones y a las empresas las herramientas para la resolución de problemas que impliquen la toma de decisiones, ya que fortalecen competencias y otorgan las bases para entender los entornos desde diversas perspectivas minimizando los riesgos que estas tomas de decisiones pueden implicar.

Motivadores:

- Uno de los grandes motivadores para poder realizar estas alianzas es ampliar el conocimiento mutuo desde diversos campos, es así, como las empresas desean consolidar y mejorar competencias, la academia tener una visión más clara del campo práctico y las fundaciones generar un impacto en el ámbito social mediante la integración de la alianza academia-empresa.
- Las alianzas estratégicas de este tipo dan mejoras de imagen ante la sociedad al dar lugar a la diferenciación, actitud positiva y respeto hacia la empresa por parte de la sociedad.
- Estas alianzas tienen una motivación externa porque los tres entes se sienten motivados por el entorno, es decir, ir en busca de resultados que van más allá de algo económico, una combinación de procesos que tienen como propósito formar mejoras en la vida de las personas y de la sociedad, el capital social y el medio ambiente.
- Otros propósitos y motivaciones de las alianzas están relacionados en cuanto a atraer recursos adicionales en las áreas de interés, guiar a uno de los aliados a apoyar las actividades y por último, para resolver conflictos. (Osborne, 2000)
- Un motivador especial, como nos menciona Enrique Rodríguez, hace referencia a la “exhibición”, pues es fundamental para la academia que este tipo de diplomados se realicen y permitan poder demostrar la oferta académica con el fin de poder ser tenidos en cuenta para proyectos futuros, con lo cual va muy relacionado con lo que dice Juan Pablo Milanese al decir que los diplomados son un tema de oferta y demanda. Donde las empresas demandan y la academia ofrece.

Barreras:

- Una de las grandes barreras que se puede extraer de este tipo de alianzas es la referente a una disyuntiva entre las necesidades del mercado y la oferta educativa. Pues un gran problema que se evidenció en este diplomado hizo referencia a la falta de comunicación, pues a pesar de la academia tener una oferta muy bien estructurada, las expectativas por parte de las empresas no iba muy encaminada, en principio, a lo que se ofrecía. Sin embargo, en el desarrollo se fue modificando para cumplir con las expectativas.
- Otra barrera que se puede ver es la multiplicidad de perfiles lo cual puede ocasionar que el direccionamiento de las ofertas por parte de las universidades sea un poco limitado y no abarque y saque el mejor provecho para todos los perfiles, pues debe realizar una oferta general que se acomode a todos los perfiles.
- Otra barrera que se puede generar es el escepticismo infundado en términos del temor generado por parte del campo práctico (Empresa y fundación) porque la academia oferte un producto netamente teórico, con lo cual se generan creencias que pueden limitar la disposición de aprendizaje por parte de los grupos interesados.
- La necesidad de armonizar y coordinar las decisiones y acciones diferentes organizaciones independientes con estructuras, sistemas y cultura muy distinta
- Existe un problema de comunicación en estas alianzas porque las empresas, academias y fundaciones hablan idiomas diferentes dados a que en cada una de ellas existen conflictos, objetivos, procedimientos, roles y relaciones diferentes y para evitar el conflicto se deben alinear los intereses de ambas partes con el fin de generar un beneficio “gana-gana” para todos los grupos interesados.

Facilitadores:

- Para el desarrollo de este tipo de alianzas es posible gracias a las necesidades comunes y complementarias que tienen estos tres tipos de agentes (Empresa, Academia y Fundación), además de la posibilidad de poder tener un ajuste que complementa las necesidades sin ocasionar un conflicto de intereses entre interesados.
- Un facilitador es que todos los entes que conforman la alianza estratégica manejen el mismo nivel de compromiso sobre sus asuntos en común, una relación basada en la honestidad que ayuda a que exista una gran comunicación y claridad en la identificación de los objetivos individuales de cada organización
- Las fundaciones tienen un fuerte interés por la educación, el desarrollo comunitario y los programas de desarrollo económico y para hacerlo buscan alianzas con otras entidades públicas, pudiendo conformar grandes alianzas que aporten valor.

8. Bibliografía

- Promigas.com. (2016). *Nosotros Nosotros*. [online] Available at: <http://www.promigas.com/Es/Nosotros/Paginas/default.aspx> [Accessed 17 Oct. 2016].
- Orientacion.universia.net.co. (2016). *Universidad Icesi*. [online] Available at: http://orientacion.universia.net.co/que_estudiar/universidad-icesi-53.html [Accessed 17 Oct. 2016].
- Doh, J. P. and H. Teegen: 2003, *Globalization and NGOs: Transforming Business, Governments and Society* (Praeger, Westport, CT)
- Arya, B. and J. Salk: 2006, 'Cross Sector Alliance Learning and Effectiveness of Voluntary Codes of Corporate Social Responsibility', *Business Ethics Quarterly* 16(2), 211–234.
- Hardjono, T. W. and M. van Marrewijk: 2001, 'The Social Dimensions of Business Excellence', *Corporate Environmental Strategy* 8(3), 223–233
- Hagen, R.: 2002, 'Globalization, University Transformation and Economic Regeneration: A UK Case Study of Public/Private Sector Partnership', *The International Journal of Public Sector Management* 15(3), 204–218
- Jamali, D. and Kechichian, T. (2008) Uneasy alliances: lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*,
- Gray, B., & Stites, J.P. 2013. *Sustainability through Partnerships: Capitalizing on Collaboration*. Network for Business Sustainability. Retrieved from: nbs.net/knowledge
- Entrepreneur. (2006). *¿Qué son las alianzas estratégicas?* [online] Available at: <https://www.entrepreneur.com/article/257300> [Accessed 17 Oct. 2016].
- Quesada, H. (2012). *¿Qué es una empresa sostenible?* [online] Nacion.com. Available at: http://www.nacion.com/archivo/empresa-sostenible_0_1267873322.html [Accessed 17 Oct. 2016].
- Osborne, S.P. (ed.) (2000), *Public-Private Partnerships; Theory and Practice in International Perspective*, London Routledge.
- Casas, Carolina; Oberlaender, Juana & Sanín, María Clara (2007). *Las fundaciones empresariales y el apoyo a la educación pública: el caso de Colombia. II Seminario*

Internacional: Nuevos Desafíos del Desarrollo en América Latina. Río Cuarto: Universidad Nacional del Río Cuarto.

- CASADO CAÑEQUE, Fernando. 2007. Alianzas público-privadas para el desarrollo. Fundación Carolina.
- Estatuto.co. (2017). *Art. 125. Incentivo a la donación del sector privado en la red nacional de bibliotecas públicas y biblioteca nacional. - Estatuto Tributario Nacional.* [online] Available at: <http://estatuto.co/?e=1159> [Accessed 8 Apr. 2017].
- Díez-Picazo, L.& Gullón, A. (1997). *Sistema de Derecho Civil.* Madrid: Tecnos
- Fundación Promigas (2009). *Hacia una gestión social crítica y transformadora. Orientaciones y aprendizajes.* Barranquilla: Autor
- Pedreira, J. (1999). *Las actividades empresariales de las fundaciones y su tributación.* Valladolid: Lex Nova
- Presidencia de la República. (2011). Decreto 3130 de 1968. Constitución de una fundación Artículo 5º. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/51088540/CONSTITUCION-DEUNA-FUNDACION>.

Anexos:

Anexo 1: Cuerpo de la entrevista

En el marco del desarrollo de nuestro proyecto, decidimos plantear las siguientes preguntas que consideramos abarcan las cuatro categorías que venimos manejando en cuanto a las alianzas (Motivadores, Beneficios, Dificultades y Facilitadores).

- 1.Cuál fue su experiencia en el diplomado?
2. Por qué llego al diplomado?
3. Que lo motivo a participar?
- 4.Cuál fue su participación? (número de sesiones)
5. Porque considera usted el diplomado fue un éxito en términos de agregar valor social?
6. Cual o cuales considera fueron los aprendizajes para usted como docente?
7. Y en términos generales, ¿cuáles fueron los aprendizajes?
- 8.Cuál cree usted que son los beneficios para los estudiantes, docentes y empresa?
9. A lo largo del proceso cuales cree usted que fueron las dificultades?
10. Después del diplomado, ¿qué reflexión se puede extraer de la relación entre fundación, empresa y academia?
11. Que cambios pudo percibir en los estudiantes a lo largo del proceso?
12. Por último, ¿Qué oportunidades de mejora para este tipo de relacionamiento plantea usted?

Anexo 2: Entrevista a Enrique Rodríguez Caporali

Duración: 0:09:55

Participantes:

SM: Simón Castro

MDM: María Del Mar Gonzalez

EC: Enrique Rodriguez Caporali

SC: ¿Muy buenas tardes señor Enrique, como estas? Nosotros venimos hacerte unas preguntas para nuestro proyecto de grado. Básicamente la primera pregunta que te vamos a preguntar es:

¿Usted como docente que dificultades logro identificar en sus estudiantes durante el desarrollo del diplomado y como cree usted que se pueden solucionar?

EC: Yo creo que la primera limitación fue la disponibilidad de tiempo de las personas que acudieron a las clases, porque era difícil sacarlos del ambiente de trabajo dado a que tenían demandas de lo que tenían que hacer y eso dificulto la continuidad. Pues, había gente que iba a entrar a una sesión y no podían ir a ala siguiente, o que estaban ahí y se tenían que ir por cuestiones de trabajo. Todo esto afectada la dinámica de las clases y cambian las actividades que se tenían preparadas, pues el grupo se reducía de tamaño. Esto fue un punto complicado y en mi caso con respecto a Promigas, podría decir que si se dio una buena relación con dicha organización; pero creo que esta debería de darle el tiempo a sus empleados para poder asistir a tomar el diplomado.

Además, creo que la solución es relativamente sencilla y es decirles a los participantes del diplomado que no los vamos a requerir sobre asuntos del diplomado mientras este en clase y le vamos a permitir que lo desarrolle. Yo creo que eso falto, la falta de disponibilidad de las personas por parte de la empresa, como también de las personas que venían de otras partes del país a recibir las clases a barranquilla... el centro de encuentro. Dado a que esa gente que venía de otras partes, aprovechaba la situación para hacer vueltas y deberes personales.

MDM: ¿Usted como docente que aprendizajes se lleva del diplomado y de sus estudiantes como tal...?

EC: Pues...yo creo que, en estas cosas, uno como docente siempre aprende muchas situaciones. En primer lugar, la experiencia de la gente que está en el terreno y que le pone a prueba lo que uno como docente sabe y le puede enseñar. La vida cotidiana de estas personas se basa en resolver problemas frente a tiempos que no tienen disponibles, a diferencia de nosotros en la academia en donde la manera de resolver problemas es muy distinta, y el modo en como ellos lo hacen es muy

diferente. Por lo tanto, uno aprende de ellos y hay un gran compromiso por parte de Promigas, de tomarse la comunidad en serio...es de tratar de entender la lógica de la comunidad y no verlos como clientes. Es decir, que ven al cliente como una comunidad, unas personas con costumbres y una manera de actuar. Este es un gran desafío porque las comunidades son muy diversas, heterogéneas y la gente no siempre se porta idealmente, pero creo que esa pretensión de la organización me pareció un aprendizaje muy interesante

SC: ¿Cree usted que el diplomado, si cumplió con el objetivo como tal?

EC: Yo creo que es una respuesta que hay que dividirla en dos. Yo creo que por parte de los docentes sí, porque tuvimos la flexibilidad de ir ajustando de acuerdo a las demandas y a medida de que fuimos viendo que las demandas eran otras, fuimos cambiando los contenidos y profesores y de tal suerte que fueron lo más parecido a lo que ellos demandaban. Esa sería la primera parte de la respuesta y la segunda sería que en estos casos habría que hacer una evaluación tras el tiempo, ver que quedo después de seis meses, como fusionaron las cosas y eso no se ha hecho.

MDM: ¿Cree usted que estas alianzas: fundación, academia y empresa permiten generar valor social...?

EC: sí porque es una experiencia muy interesante porque las universidades a veces no tienen donde transmitir su información y en áreas como estas, se puede dar y las organizaciones aprendan algunas cosas y la universidad también. Además, la fundación jugó un papel importante de mediación, al conectar estos dos lenguajes de la empresa y academia y yo creo que las cosas se dieron bien.

SC: ¿Bueno, respecto a la alianza entre fundación, academia y empresa, que cree usted que fueron los facilitadores que hicieron posible a que se diera el diplomado?

EC: Pues, a ver está muy bien la voluntad institucional, la organización como tal, pero al final lo que cuenta es la gente y el equipo fue clave por su trayectoria, dado a que hay personas que han trabajado en universidades y conoce y está metido también en la empresa. Por lo que, si aquel equipo no hubiera tenido todo tan claro, lo más probable es que el diplomado no hubiera salido tan bien. Creo que además hubo una disposición de los directivos como el doctor Rosado que es vicepresidente y estuvo presente en el proceso y eso dio una señal muy fuerte desde que de arriba había un compromiso con la cuestión y las veces que intervino lo hizo muy bien y estuvo muy centrado y enterado, generando un compromiso en todos. Finalmente, hubo la disposición de los profes de adaptarse a las demandas de la gente y estaban en la tónica de decir que yo diseñe esto, pero es mejor que lo ajuste por lo tanto lo hare.

SC: ¿Qué aspectos por mejorar le darías al diplomado?

EC: yo creo que hubiese sido bueno si un diplomado como estos si al final de este, las falencias de la empresa Promigas se traduzcan dentro de la organización en mejoras. Pero siempre va existir el riesgo en estos diplomados de que la gente quede contenta con lo ocurrido. Y se pueden evaluar los resultados en acciones concretas dentro de la empresa después del tiempo y que la gente tiene

más insumos para actuar. Mejorar procesos pequeños y protocolos hubieran hecho que fuese más beneficioso el diplomado. Por otro lado, no es fácil ver resultados enormes a raíz del diplomado dado a que es un curso muy corto, pero aun así se pueden evidenciar en acciones concretas

Anexo 3: Entrevista a Viviam Stella Unas Camelo

Duración: 0: 15:45

Participantes:

SM: Simón Castro

MDM: Maria Del Mar Gonzalez

VS: Viviam Stella Unas

SC: ¿Cuéntanos como fue tu experiencia en el diplomado?

VS: Buenos tardes, pues en realidad mi experiencia con el diplomado no fue muy extensa, dado a que solo dicte la primera clase introductora a los estudiantes profesionales que iban a recibir una serie de cursos sobre distintos temas que tienen que ver con las ciencias sociales. Por lo tanto, la idea de mi jornada de clase hacia ellos era poderlos ofrecer una introducción de los temas que ellos iban a trabajar... una introducción conceptual que hablara de comunidades, poder y esos temas en general.

SC: ¿Porque llegaste al diplomado?

VS: Ehh....El diplomado fue formado por la facultad de ciencias sociales y ellos me invitaron a participar en la parte de introducción de este... además yo tengo experiencia en la parte de trabajar con públicos.

MDM: ¿Que te motivo a participar?

VS: Pues a mí siempre me ha interesado la sociología y los públicos empresariales, me llaman mucho la atención... Por lo tanto, poder acercarse a estos grupos, uno como docente aprende a ver como estos públicos operan, como piensan ellos, es como una prueba acida que me llamo la atención.

MDM: ¿Porque crees que el diplomado fue exitoso en términos sociales?

VS: En realidad no se mucho del diplomado, no sé cómo se evaluó ni nada, solo fui una profesora invitada. Pero si pude evaluar mi sesión...

SC: ¿Cuéntanos entonces como fue la evaluación de tu sesión introductora?

VS: Mmm...Yo creo que la sesión que dicte fue exitosa, pero si podría decir que a las directivas que nos contrataron de Promigas tenían una idea diferente del diplomado. Yo creo, que ellos tenían la idea respecto a esta primera jornada de nosotros les ofreciéramos unas herramientas muy precisas y exactas, pues ellos tenían una idea de una formación mucho más orientada centrada y suponían habilidades para la construcción con problemas con comunidad. Y pues casi siempre, las empresas en estos casos quieren saber los "Tips" que pueden resolver dichos problemas, pero la realidad es que eso "Tips" para solucionar estos problemas no existe porque se trata de un tema mucho más humano. Así y todo, la evaluación si fue muy buena con todos los participantes estudiantes profesionales...

MDM: **¿Es decir que tú piensas que ellos y ustedes como universidad estaban en dos ligas diferentes?**

VS: Si claro que sí, eso fue lo que ocurrió....

SC: **¿Ahora para ti como docente, cuales creen que son los aprendizajes que te llevas del diplomado?**

VS: Bueno... yo creo que en este tipo de clases de ciencia sociales en general, uno siempre aprende algo. Para mi seria como poder alcanzar ese reto de poder comunicar y poner en comunión a gente que no proviene de las ciencias sociales, eso para mí es un verdadero reto. En segundo lugar me sorprende lo bien que se hace y como gente que tiene hábitos muy distintos puede aprender de estos temas y aplicarlo en su diario para darle solución a problemas en su trabajo. Yo por mi parte aprendo de la gente, sus modos de ser.

MDM: **¿En términos de colaboración, ¿cuáles crees que son los aprendizajes entre fundación empresa y academia?**

VS: Pues miren, yo no sabría que decir...pues no tengo un alcance, pero si tengo opiniones personales basadas en el tema general: "la responsabilidad social". Creo que en el campo de la formación y de la consultoría han ocurrido varias cosas, uno creo que la academia hemos aprendido a jugar con la empresa, es decir nosotros sabemos que nos contratan para una consultoría y sabemos que es lo que ellos quieren; pero también sabemos que esa consultoría la debemos aprovechar para nosotros aprender en términos de conocimiento. Sabemos que le podemos decir a la empresa y que no, es decir que somos cínicos por un lado al saber los límites que tiene la empresa para saber y asumir ciertas cosas. Pero por otro lado... también muy estratégicos para aprender y tomar provecho del diplomado.

También sabemos que este tipo de actividades, es muchas veces la única forma de poder tener contacto con empresas como estas. A mí me parece que en esta empresa los cargos medios a los altos son muy distintos. Es decir...que me pareció que los cargos medios, tienen una forma muy deficiente de comprender áreas del saber, es decir que les falta una formación mucho más integral. Esto lo digo porque cuando uno habla con los cargos directivos uno se da cuenta que ellos si entienden la importancia de tener una buena relación con las comunidades, pues es un insumo

muy importante para ellos poder completar ciertas cosas en la empresa. A diferencia de los cargos medios que no se les ve un interés, pero también sé que puede ser una cuestión de lenguajes en donde tanto ellos como empresa, como nosotros como academia debemos de tratar de hablar en un lenguaje común para entendernos bien con la empresa y fundación.

Así y todo, creo que las empresas no hacen la tarea de realizar un buen análisis de culturas y demás, pues lo que hay es un enorme empobrecimiento. Entonces lo que hacen los psicólogos organizaciones es empobrecer los discursos y capacidades que tiene la psicología para examinar una empresa y convertirlo en los "Tips". Que creo que es una cosa muy de nuestros medios, porque uno en Estados Unidos ve que el trabajo que se hace en la psicología organizacional es otra cosa muy distinta. Pero aquí si es muy pobre, pero por parte de nuestra universidad creo que esta en este ámbito si es muy fuerte porque ustedes como estudiantes se rozan con muchas cosas y logran tener un lenguaje mucho más amplio y abiertos. Pero los cargos medios en general de otras universidades me parecen absolutamente disciplinares y empobrecidos...

SC: a lo que te refieres, es que los cargos medios necesitan un mayor roce con lo que es la realidad

VS: Mmm si, exacto...

SC: ¿Cuáles crees que son los beneficios para tanto los estudiantes como docentes para realizar esta clase de actividades?

VS: no pues mira...son muchos. Yo creo, que para una organización que requiere generar conocimiento colectivo, estos espacios son invaluable porque la academia no va a enseñarles cómo tratar y resolver sus problemas con su comunidad si no que va a enseñarles como pensar este asunto que fue lo de Promigas. Mejor dicho, a como pensar este problema y ustedes que tienen el saber, y al ser los que están involucrados en este asunto poder solucionar dichos problemas, pero nunca de una forma administrativa que suele ser siempre el error que cometen al pensar que son unos "Tips" los que van a solucionar los problemas con las comunidades. A su vez, tiene otros resultados importantes como es que se forman grupos y renuevan los métodos en cómo se acercan a las comunidades.

MDM: ¿Sabemos que tu involucración en este diplomado fue mínima pero que nos podrías decir respecto a cuales fueron las dificultades que percibiste en su desarrollo...?

VS: pues lo que yo percibe en las clases...pues lo que les digo, de cómo se planteó el diplomado que no tengo idea. Pero la idea de cómo las directivas estaban esperando una cosa distinta de lo que se hizo. Pero igual no me compete porque a mí me contrataron para lo que yo hice y punto. Pero supongo que ahí hay una dificultad en la manera en cómo se diseña una cosa. Pero en sí, a la gente le gustó mucho este trabajo y las mismas directivas al final si quedaron satisfechas. Por otro lado, sabemos que las ciencias sociales son muy escépticas y el proceso de cambio requiere múltiples variables, pero las organizaciones y en este caso las fundaciones tienen una desmedida desconfianza en los métodos y su aplicación. Por lo tanto, ellos supone que si uno hace una

formación eso va a automáticamente generar esos procesos y ya. Entonces yo creo que esa desmedida confianza es ignorancia de cómo los procesos se cumplen y como se transforman las organizaciones

SC: ¿Después del diplomado que reflexión te llevas de la colaboración entre fundación, academia y empresa?

VS: Mmm, yo creo que ya lo respondí...

MDM: ¿Tu qué cambios viste en los estudiantes en el desarrollo del diplomado?

VS: Pues mi interacción fue muy cortica, creo que todo proceso educativo en general en donde se trata de acercarse a una disciplina que no se conoce, es sobretodo un proceso de inversión, una suerte de lenguaje. El lenguaje visto de una manera compleja, no el lenguaje visto como las palabras, no vas aprender las palabras, si no que el lenguaje son sus significados que las palabras tienen. Por lo tanto, al finalizar el diplomado yo creería que los estudiantes profesionales pudieron llegar a un lenguaje común al que nosotros le tratamos de comunicar.

SC: Muchas gracias por tu tiempo, que estés bien...

Anexo 4: Entrevista a Juan Pablo Milanese:

Duración: 0:13:06

Participantes:

SM: Simón Castro

MDM: María Del Mar González

JPM: Juan Pablo Milanese

SC: Bueno, primero que nada, ¿será que nos puedes contar cual fue tu experiencia con el diplomado como tal?

JPM: A ver... fue una experiencia interesante. Primero que nada, porque se trabajaba para una empresa, yo soy politólogo trabajo cuestiones que tienen que ver con el ámbito electoral, el congreso y todo eso.

Yo desde hace un tiempo para acá vengo dando clases en los MBA que tiene la universidad en unos cursos que se llaman: "Entornos Políticos" que esencialmente buscan que las personas que están en los MBA sean capaces de entender como sus organizaciones, empresas, gremios etc, son un actor político y como tienen que tener un panorama y entender, más o menos, lo que pasa políticamente para tomar decisiones. Entonces, para mí no era nuevo encontrarme con el tipo de público que nos íbamos a encontrar en el diplomado. Pero, si era por primera vez, participar en una experiencia específicamente definida para una empresa particular, no para un público particular. En ese sentido, fue muy interesante porque las personas que participaban en el diplomado se encontraban con una problemática más o menos común en distintas regiones del país. No eran personas únicamente de Promigas, sino también de Gases de Occidente, etc. Ósea personas de distintas regiones del país: del valle, de Antioquia, de Bogota, etc. Entonces básicamente lo que hicimos en el curso fue diseñar un módulo esencialmente pensado en cómo lidiar con el sector público de gente que viene de la empresa privada, pero ofrece un servicio al sector público.

SC: Y... Bueno, otra pregunta es: ¿Cómo llegaste al diplomado?

JPM: Yo creo esencialmente por la razón que les contaba, porque vengo trabajando hace más o menos 5 o 6 años en este curso del MBA que se ofrece en los dos: tanto en el MBA Icesi y en el MBA Icesi-Tulane. En estos dos casos lo que tenía era experiencia trabajando con gente que tiene este perfil y discutiendo temas que tienen que ver con la política y con lo público. Desde ese punto de vista era una apuesta entre comillas más o menos seguras, porque estaba entrenado en ese tipo de trabajo particular y no era estar andando a ciegas tratando de ver lo que hacíamos sino a partir de un trabajo sistematizado y mejorado a lo largo del tiempo.

SC: ¿Que te motivo a Participar (en el diplomado)?

JPM: ¿Que me motivo a Participar? Bueno, una serie de cosas más o menos obvias. Uno, que me lo pagaban (Risas), que es un incentivo importante para este tipo de cuestiones. Otro, que va más allá de algo selectivo como el pago y este tipo de cuestiones y es algo que tiene que ver con el posicionamiento de la facultad, porque no obstante no éramos solo profesores de la facultad de Derecho y Ciencias Sociales, si éramos predominantemente Profesores de la facultad de Derecho y Ciencias Sociales. Y en este caso, era como la facultad junto con educación continua era capaz de vender un diplomado a la empresa privada que representaba un ingreso importante para la Universidad nos permitía ganar experiencia desde ese punto de vista. Pero también era pensar en ese mercado particular de empresas privadas orientadas al suministro de servicios públicos que le toca operar con el estado, que le toca operar con comunidades y que en este caso se lo vendimos a esa empresa, pero que en el futuro podría posicionar a la universidad, posicionando al grupo de trabajo y posicionando a la facultad.

SC: Ehhh bueno... ¿Pues cual fue tu participación? –Ya nos contabas que era un módulo como tal?

JPM: Si. En realidad, fueron dos, el modulo que hicimos y otro que hicimos de cierre donde trabajamos junto con Enrique (Caporalli) donde fue más un módulo de reflexión de lo que ellos habían aprendido dentro del diplomado y ese tipo de cosas.

SC: Ehh... ¿Por qué consideras que pudo haber tenido éxito el diplomado? ¿En la cuestión de agregar valor social?

JPM: Yo considero que hay una sumatoria de cuestiones, ósea pongámoslo de la siguiente manera: En primer lugar, en términos de oferta y demanda, ellos sabían lo que querían, nosotros sabíamos lo que teníamos para ofrecer. Al principio hubo que hacer algunos ajustes, pero una vez nos entendimos entre las organizaciones todo fluyo muy bien. Y el punto, de que ellos necesitaran algo que nosotros pudiéramos ofrecerles simplifica de que esto pudiera funcionar bien, en este caso específico. Creo que otra cosa que permitió que esto fuera un éxito, fue la selección de los profesores que debían cumplir con un perfil donde se necesitaban profesores que entendieran la problemática, pero que a su vez se pudieran entender con un Público no habituado a un lenguaje que se trabaja, no habituado a algunas de las mecánicas con las que trabajamos, entonces también un equipo de profesores los suficientemente flexible y versátil que se acomodara.

SC: ¿Y para ti... cuales fueron tus aprendizajes?

JPM: A ver, yo este tipo de cosas siempre las aprovecho mucho desde el punto de vista de la experiencia práctica de las personas que están al frente mío. ¿Por qué? Porque ellos que necesitaban eran herramientas para hacer mejor su trabajo, no para enfrentar algo nuevo. Ósea ellos estaban enfrentando un problema que objetivamente tenían ahí, y ellos venían a buscar de nosotros herramientas para resolver ese problema, no algo nuevo como en la mayoría del caso. ¿Y que es lo que me encuentro yo? Con la experiencia que ellos tienen para mi es enriquecedora para entender cómo funcionan muchos de esos procesos en la práctica, pues yo estoy más acostumbrado a interactuar con políticos, etc., no tanto con personas que están en el sector

privado. ¿Y a mí las experiencias que ellos tienen como me enriquecen? Pues ósea, en como pensar la utilización de las herramientas con las que yo trabajo en la ciencia política a nuevos casos y nuevos tipos de experiencias.

SC: Ehhh bueno... ¿Cuáles fueron los beneficios para los estudiantes?

JPM: En términos de que es lo que también ocurre con estudiantes de pregrado y de posgrado que es adquirir competencias para enfrentar problemas, ósea ellos tenían problemas, tenían algunas competencias que les permitían resolverlos, les faltaban otras que se fueron fortaleciendo con el diplomado.

SC: A lo largo del proceso, ¿cuáles fueron las dificultades que pudiste apreciar dentro del diplomado?

JPM: Una de las dificultades que no fue particular en este diplomado, pero que me encuentro ya sea en el MBA o en la maestría en gobierno, que es el otro espacio donde doy clases en términos de posgrado, que es que muchas veces los estudiantes tienen la expectativa que uno les brinde la receta para resolver el problema. Y el problema es que la receta no siempre es la misma. Hay que ver cuál es el contexto en el que se está operando. Y como convencerlos de que la receta no es la misma sin generar frustración de que yo vine a buscar la receta y me fui sin la receta.

SC: ¿Después del diplomado que puedes extraer de la relación Fundación-Empresa y Academia?

JPM: Yo creo que es algo muy positivo, porque creo que finalmente nos complementamos entre los tres tipos de organizaciones. Y pues en ciertos casos, no en todos, había cierto tipo de escepticismo por parte de algunas personas en si nosotros íbamos a traer pura teoría o era algo que ellos podían implementar. Los de la fundación estaban con el temor de cuál iba a ser el vínculo de los profesores y los funcionarios de la empresa privada. Rápidamente, creo yo, hubo una sensación de alivio al darse cuenta de que nosotros no íbamos a ofrecerles teoría, eso a nosotros nos ayudó a tener una receptividad mayor por parte de ellos lo cual permitió tener una mejor relación. Cabe recordar que a mí me tocó una etapa de distensión donde para mí no era algo nuevo este tipo de situaciones y yo sé cómo trabajarlas, pero sé que hubo otra clase de tensiones que se presentaron mientras se presentaba este periodo de transición.

SC: ¿Bueno y ahora como último... que oportunidades de mejora para este tipo de relacionamiento planteas? Hablo del diplomado como tal.

JPM: Bueno por ejemplo... como yo les contaba. Se vinieron haciendo en el camino mejoras como tal, modificando el diplomado ajustando algunos módulos donde ellos nos planteaban profundizar en ciertos temas, en otros no. Y bueno, en términos de oferta y demanda, ajustar la oferta y la demanda, con lo que se simplifica la posibilidad de ofrecer este tipo de servicios a otras organizaciones en el futuro teniendo una visión mucho más precisa de la demanda.

SC y MDM: ¡Bueno Muchas Gracias!

Anexo 5: Entrevista Luciana Manfredi

Duración: 0:11:49

Participantes:

MDM: Maria Del Mar González

LM: Luciana Manfredi

MDM: Bueno, la primera pregunta sería: ¿Cuál fue su experiencia en el diplomado?

LM: Pues en el diplomado participamos todos los profesores de la facultad de Derecho y Ciencias Sociales, y de esta facultad (Ciencias Económicas y Administrativas) solo participe yo. Pues la experiencia fue interesante ya que las personas tienen un perfil diferente, pues la mayoría son ingenieros y administradores entonces el perfil de ellos fue bastante interesante para trabajar, gente muy receptiva y con mucha experiencia laboral.

MDM: Ok. ¿Por qué llegaste al diplomado? ¿Como te contactaron?

LM: Pues quien organizo el diplomado, que fue Enrique Rodríguez Caporalli, me invito a dar una clase, yo trabajo mucho con la gente de la otra facultad (Derechos y Ciencias Sociales), de hecho, trabajo más con la gente de la otra facultad que con esta.

MDM: ¿Y que te motivo a participar?

LM: El trabajo.

MDM: ¿Porque considero usted que el diplomado fue un éxito en términos de agregar valor social?

LM: Lo voy a decir solo desde el punto de vista de la materia que yo di, porque no se bien los otros profes y sus materias como habrán agregado valor. En términos de los comentarios que ellos me dieron (Los otros profesores), yo les di un curso de negociación, y esta gente (Colaboradores de Promigas y empresas Filiales) trabaja con comunidades locales y parte de su trabajo es pasar gas por algunas comunidades. Entonces ellos tienen que ir a negociar con las comunidades para que les den permiso para pasar el gas, y eso tiene que ver con la ley que implica que en ciertos lugares y con ciertos tipos de comunidades como por ejemplo las comunidades Afro, todo tipo de decisión tiene que pasar por consulta previa. Entonces, muchos de ellos (Colaboradores), ingenieros, muy formados desde lo técnico, pero al momento de ir a negociar con las comunidades e ir a decirles mire la necesidad es esta, y mostrarles los beneficios de las obras. Nos manifestaban que se les hacía bastante difícil negociar con las comunidades. Entonces yo les di el curso de negociación y pues el resultado del curso, lo que ellos manifestaron ahí y luego pusieron en la evaluación es que es muy chévere mejorar competencias para volverse mejores negociadores para poder interactuar

con las comunidades sobre todo desde el punto de vista de sensibilidad a que uno necesita a la hora de hablar de comunidades.

MDM: ¿Y en términos generales cuales fueron tus aprendizajes?

LM: Para mí la gente muy amable y muy receptiva y eso es bueno, porque el curso es más bien práctico que teórico, entonces uno necesita que la gente esté en ese momento y no sentí que la gente estuviera mal predispuesta, sino que al contrario la gente súper dispuesta a colaborar y aprender. Yo aprendí mucho también de ellos, pues la información que ellos manejan y la experiencia que ellos tienen también sirvió. Y con muchos de ellos sigo interactuando mucho porque nos agregamos mutuamente en Facebook, por ejemplo, y seguimos interactuando.

MDM: ¿Respecto a las dificultades que viste (en el diplomado)?

LM: Pues yo creería que si volvieran a hacer el diplomado nuevamente, el grupo era muy diverso, entonces había gente con un perfil muy comercial, que obviamente esas competencias pues ya las tenían. Y había gente, con un perfil muy técnico. Entonces, mi sugerencia sería que para que sea más enriquecedor y aporte más a la gente se haga un diplomado donde se fortalezcan las competencias técnicas para el perfil comercial y las comerciales a los del perfil técnico. Pero en términos generales yo creo que el diplomado fue muy bien, el diplomado fue muy bonito y la gente quedó satisfecha, y a algunos de nosotros nos han invitado después a dar charlas y participar en cosas, pues ya no a nivel laboral, porque cuando uno hace un diplomado le pagan. Sino a dar charlas sin ser trabajo, sin ser remunerada.

MDM: ¿Que reflexión puedes extraer entre la relación Fundación, Empresa y Academia?

LM: Nosotros al menos desde la facultad, trabajamos mucho con empresas y también con fundaciones. Yo creería que para nosotros como profesores es súper importante estar constantemente en contacto con la industria y con el tercer sector. Porque uno trabajando con el tercer sector o la empresa privada o con el sector público, yo soy politóloga y trabajo con el sector público, uno no se oxida y digamos que no hay nada más aburrido que el profesor que no tiene experiencia empírica en la calle, donde eso nos permite a nosotros ir renovando nuestra experiencia y traer nuevas experiencias. Para ellos (Fundación y empresa) yo creo que es un aporte impresionante, porque no hay nadie que pueda aportar más intelectualmente que nosotros (Academia), porque es que nosotros todos tenemos una formación a un nivel altísimo, todos nosotros somos Doctores, todos nosotros tenemos maestrías, hemos trabajado en el sector privado. Entonces podemos ser un muy buen aporte para cualquier organización. Entonces en ese orden de ideas es bidireccional, estamos aportando mutuamente.

MDM: Bueno, ¿y ya por último que oportunidades de mejora para este tipo de relacionamiento podrías plantear?

LM: Pues yo creo que ahí se podrían plantear dos cosas, una en términos de contenido y otra en términos de forma. En términos de contenido, como que nosotros a veces trabajamos para organizaciones y no es tan claro que es lo que quiere la organización, entonces ahí es un problema

de quien solicita y no es clave con su objetivo y lo que necesita y nosotros que no somos capaces de armar una propuesta que lo satisfaga. Entonces nosotros en oportunidades armamos diplomados específicos que son armados para empresas que se ajustan a la demanda, y que en términos reales no se acercan a lo que ellos necesitan. Entonces nosotros necesitamos que ellos nos digan que es lo que realmente quieren para ofrecerles un producto que se acerque a lo que ellos realmente quieren. Nosotros estamos en la capacidad de ofrecer lo que ellos realmente quieren, pero para ello debemos acercarnos por medio de la comunicación. Quizás si hubieran sido más específicos a la hora de informarnos la necesidad, hubiéramos podido diseñar un diplomado más acorde a lo que realmente ellos necesitan, eso desde términos de contenido. Y en términos de forma, creo que a veces nosotros en la universidad somos muy lentos respecto a los mecanismos de la industria, por ejemplo a veces las empresas necesitan una capacitación y nosotros nos demoramos tres meses en armarla. Para nosotros por ejemplo, tres meses no es mucho, pero para una empresa si lo es, porque los tiempos no se ajustan. Yo creo que esa es una falencia nuestra y yo creo que lo que se debe hacer es ajustar los tiempos para volvernos más competitivos. En este caso particular el liderazgo fue muy bueno, pero en otros casos de otros diplomados, donde el liderazgo no es muy bueno, el diplomado se cae.

MDM: Bueno, muchas gracias por tu tiempo.

LM: Con mucho gusto