AAS2216

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA LA ASOCIACIÓN CIVIL SENOSAYUDA

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

por:

DESIRÉE ROSANNA HAYDÉE RODRÍGUEZ CERRO

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: William Medina Q.

Caracas, noviembre de 2010

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo fue todo un reto académico y personal. Ha pasado mucho tiempo desde su planificación y ver que ha culminado me llena de una satisfacción más allá de lo imaginable porque representa la voluntad y el compromiso de terminar lo que se inicia.

Este producto no hubiera sido posible sin el apoyo y el empuje de una serie de personas de gran valor para mí:

- Gracias a Dios porque me dio la fuerza necesaria para encontrar el tiempo, usar el intelecto, otorgarme la sabiduría necesaria y acompañarme en cada pensamiento -que me recordaba que estaba esta meta pendiente- y en cada decisión diaria de sentarme frente a la computadora a hacerle frente al proyecto.

- A mi mamá y a mi esposo por encargarse también de recordarme que tenía este proyecto por concluir y por darme su hombro y sus palabras de aliento para seguir adelante aunque quisiera rendirme.

- A mi amiga María Carolina Berríos por su disposición incondicional a ayudarme cada vez que lo necesitaba y por ese respaldo cálido y cercano.

- Al profesor William Medina Quero por confiar en mí y por acompañarme siempre con tanto agrado en esta largo camino.

- A Ana Teresa y a Dorkis por esa amabilidad constante en todo este proceso y por las sonrisas que me decían "te falta poco".

Este logro es de todos ustedes. Reciban mi agradecimiento y mi cariño.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA LA ASOCIACIÓN CIVIL SENOSAYUDA

RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN

La Asociación Civil SenosAyuda es una Organización no Gubernamental (ONG) o no Lucrativa (ONL) dedicada a la lucha contra el cáncer de mama, que enlaza sus esfuerzos con otras organizaciones del tercer sector, con empresas privadas y con personas naturales para poder desarrollar sus iniciativas y aumentar las posibilidades de alcance e impacto social.

La relación con estas entidades surge de forma circunstancial y se caracteriza por ser informal y esporádica, lo que conlleva a que no haya un compromiso sólido que apalanque planificación, ejecución y logro de objetivos.

En este sentido, se diseñó un modelo de gestión de alianzas estratégicas soportado bajo la modalidad de Investigación – Desarrollo utilizado en gerencia, en el que primero, se tipifica y define la alianza en función del tipo de organización e intercambio, además de describir los factores de intereses sistema normativo, sistema de comunicación y mecanismos de seguimiento y control que darán cuerpo y sustancia a la alianza; y, segundo, se describen las fases de constitución de la alianza en cuanto formación, negociación, desarrollo y cierre.

El producto obtenido, a saber, el modelo de gestión de alianzas estratégicas, implica lineamientos claros y precisos que contribuirá al éxito de la alianza entramada entre SenosAyuda y las Organizaciones Aliadas al proponer un contexto preciso en la asociación.

Palabras clave: organización no gubernamental, alianzas estratégicas, modelos de gestión

ÍNDICE GENERAL

Agradecimientos ii
Resumen de la investigación iii
Índice de figuras x
Introducción 11
Planteamiento del problema 14
1.1. Formulación del problema 14
1.2. Justificación del problema de investigación 17
1.3. Objetivos 18
1.3.1. Objetivo general 18
1.3.2. Objetivos específicos 18
II. Marco organizacional 19
2.1. Origen 19
2.2. Filosofía corporativa 20
2.2.1. Misión 20
2.2.2. Visión 20
2.2.3. Valores 20
2.2.4. Objetivos estratégicos 21
2.3. Estructura Organizacional 21
2.4. Programas 22
2.4.1. SenosDifunde 23
2.4.2. SenosFortalece 23
2.4.3. SenosEduca 23
2.4.4. SenosMima 24
2.4.5. SenosForma 24
2.5. Organizaciones Aliadas 25
2.6 Voluntariado 26
2.6.1. Filosofía corporativa 28

2.6.1.1. Misión 28
2.6.1.2. Visión 28
2.6.1.3. Valores 28
2.6.2. Objetivos estratégicos 28
III. Marco teórico 29
3.1. Desarrollo organizacional (DO) 29
3.1.1. Definición de DO 29
3.1.2. Importancia del DO 30
3.1.3. Investigación - Desarrollo 31
3.2. Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) 32
3.2.1. Origen y evolución de las ONGs 32
3.2.2. Definición de ONGs 40
3.2.3. Características de ONGs 45
3.2.4. Tipos de ONGs 50
3.2.5. Importancia de las ONGs 55
3.3. Modelos de gestión 55
3.3.1. Definición de modelos de gestión 55
3.3.2. Tipos de modelos de gestión 57
3. 4. Alianzas estratégicas 57
3.4.1. Introducción a las alianzas estratégicas 57
3.4.2. Definición de alianzas estratégicas 58
3.4.2.1. Colaboración y cooperación 61
3.4.3. Conveniencia de conformar alianzas estratégicas 63
3.4.3.1. Alianzas estratégicas en el sector social 63
3.4.4. Constitución de alianzas estratégicas 64
3.4.5. Factores que intervienen en la aplicación de las alianzas estratégicas 69
3.4.6. Tipos de alianzas estratégicas 73
3.4.7. Ventajas y desventajas de las alianzas estratégicas 76
3.4.8. Reglas para alianzas estratégicas exitosas 78

3.4.9. Mitos de las alianzas estratégicas 79
3. 4.10. Importancia de las alianzas estratégicas 80
3.4.11. Joint Venture 81
3.4.11.1. Definición de Joint Venture 84
3.4.11.2. Tipos de Joint Venture 87
3.4.11.3. Viabilidad del Joint Venture 88
3.4.11.4. Inconvenientes del Joint Ventures 93
IV. Marco metodológico 94
4.1. Tipo de investigación 94
4.2. Diseño de la investigación 95
4.2.1. Fase I 96
4.2.1.1. Propósito 96
4.2.1.2. Estrategia 96
4.2.1.3. Sujetos participantes 96
4.2.1.4. Técnicas a utilizar 97
4.2.1.5. Procedimiento 97
4.2.1.6. Hito 98
4.2.2. Fase II 99
4.2.2.1. Propósito 99
4.2.2.2. Estrategia 99
4.2.2.3. Sujetos participantes 99
4.2.2.4. Técnicas a utilizar 99
4.2.2.5. Procedimiento 99
4.2.2.6. Hito 100
4.2.3. Fase III 100
4.2.3.1. Propósito 100
4.2.3.2. Estrategia 100
4.2.3.3. Sujetos participantes 101
4.2.3.4. Técnicas a utilizar 101
4.2.3.5. Procedimiento 101

4.2.3.6. Hito 101
4.2.4. Fase IV 102
4.2.4.1. Propósito 102
4.2.4.2. Estrategia 102
4.2.4.3. Sujetos participantes 102
4.2.4.4. Técnicas a utilizar 102
4.2.4.5. Procedimiento 102
4.2.4.6. Hito 103
4.2.5. Fase V 103
4.2.5.1. Propósito 103
4.2.5.2. Estrategia 103
4.2.5.3. Sujetos participantes 103
4.2.5.4. Técnicas a utilizar 104
4.2.5.5. Procedimiento 104
4.2.5.6. Hito 104
4.2.6. Fase VI 104
4.2.6.1. Propósito 104
4.2.6.2. Estrategia 105
4.2.6.4. Técnicas a utilizar 106
4.2.6.5. Procedimiento 106
4.2.6.6. Hito 106
4.3. Evaluación de la factibilidad 106
V. Análisis de resultados 109
5.1. Tipos de alianzas 110
5.1.1. Alianzas de servicio 110
5.1.2. Alianzas de patrocinio 110
5.1.3. Alianzas de inversión 111
5.1.4. Alianzas con particulares 111
5.1.5. Alianzas con Organizaciones de Desarrollo Social (ODS) 111
5.1.5.1. Organizaciones Pares 111

5.1.5.2. Organizaciones de lucha contra el cáncer 112
5.1.5.3. Organizaciones de Salud 112
5.1.5.4. Otras organizaciones 113
5.2. Componentes estructurales..... 113
5.2.1. Intereses 113
5.2.2. Sistema normativo 113
5.2.3. Sistema de comunicación 114
5.2.4. Mecanismos de Seguimiento y Control..... 114
5.3. Etapas de constitución 114
5.3.1. Formación..... 114
5.3.1.1. Evaluación de las capacidades organizacionales 114
5.3.1.2. Búsqueda de Aliados 114
5.3.1.3. Negociación 115
5.3.2. Desarrollo 115
5.3.2.1. Planificación de Operaciones..... 115
5.3.3. Culminación 116
5.4. Modelo de alianzas estratégicas 116
5.4.1. Alianzas estratégicas con particulares..... 116
5.4.1.1. Componentes Estructurales: 117
5.4.1.2. Etapas de constitución 119
5.4.2. Alianzas estratégicas con ODS pares..... 120
5.4.2.1. Alianza de Colaboración 120
VI. Conclusiones y recomendaciones 129
Referencias bibliográficas 131
Anexos 136
Anexo 1. Modelo de alianzas estratégicas con Particulares 136
Anexo 2. Modelo de alianza estratégica ODS pares: Alianza de colaboración (Programa de Fortalecimiento Institucional)..... 138
Anexo 3. Modelo de alianza estratégica ODS pares: Alianza de colaboración (Programas de Desarrollo)..... 140

Anexo 4. Modelo de alianza estratégica ODS pares: Alianza de Cooperación 142

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de SenosAyuda 22
Figura 2. Componentes estructurales de SenosAyuda 105
Figura 3. Marco referencial entre fases de constitucion y componentes. 116

INTRODUCCIÓN

El mundo actual está caracterizado por la tecnología, la globalización, la practicidad, lo estratégico, la información, la competitividad, el cambio y la adaptación.

Si este panorama es complejo para las empresas y para las personas, no es arriesgado extrapolar que es más difícil aun para las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) cuyas funciones vienen dadas por la voluntad de una serie de personas de contribuir con el bienestar del colectivo recibiendo a cambio una modificación de actitud, creencias y comportamientos en la sociedad.

La Asociación Civil SenosAyuda, es una ONG que promueve la lucha contra el cáncer de mama, una de las primeras causas de muerte en la mujer tanto en Venezuela como en el mundo.

Como toda ONG, su desempeño y sostenibilidad se ha valido de la creación de bienes y servicios, de patrocinios y de donaciones, entre otras formas de cooperación, pero adicionalmente, SenosAyuda cuenta con una líder carismática con excelentes relaciones y visión empresarial.

A lo largo de la existencia de SenosAyuda, ésta se ha estado posicionando como una de las principales ONG del país, lo cual la ha catalogado como una ONG seria y confiable con la cual conformar una alianza estratégica.

Debido a que el cáncer de mama se ha convertido en un tema de preocupación nacional, SenosAyuda se ha alineado con organizaciones dedicadas a la misma causa ubicadas tanto en el interior como en el exterior del país.

Esta unión de esfuerzos por una problemática común ha fortalecido las iniciativas aumentando la capacidad de alcance e impacto de las

acciones, sin embargo, como con cualquier relación, es difícil combinar las prácticas, reglas y objetivos estratégicos particulares con los comunes.

En este sentido, Cróquer (2005) participa en la asesoría en la construcción de un modelo asociativo de trabajo llamado red que permite alinear los diversos intereses de estas organizaciones haciendo que sus proyectos convivan y sumen persiguiendo más efectivamente el logro de sus objetivos.

Ahora bien, la unión por demás necesaria de estas organizaciones, no desprestigia el hecho de que ahora cada una debe establecer sus propias alianzas con otras entidades para sobrevivir.

Es así como SenosAyuda ha conformado alianzas estratégicas con diversos actores de la vida empresarial para apalancar sus proyectos sin dejar de contar con la contribución de particulares que quieren aportar a la causa.

Pero, estos acuerdos, cuentan más con el soporte de la buena fe de las partes que de una asociación de carácter formal, planificada, gestionada y gerenciada desde diversas perspectivas.

Son pactos de colaboración y compromiso que tienen su haber en el mundo gerencial y que son mejor conocidos como alianzas estratégicas las cuales cuentan con un respaldo teórico y práctico que guía sistemáticamente sus cualidades, su conformación y desarrollo.

Este trabajo pretende ofrecer un modelo de alianzas estratégicas para SenosAyuda, diseñado a partir de los perfiles de los aliados que tiene y pudiese tener, los posibles intercambios que se den entre ellos y SenosAyuda, además de describir una pauta sobre los componentes estructurales que rigen las alianzas como lo son los intereses, los sistemas normativos y de comunicación, y los mecanismos de seguimiento y control; y, lo que implica los diferentes momentos de establecimiento de la alianza, verbi gracia: formación, desarrollo y culminación.

El estructurar una práctica tan común y tan determinante para la permanencia de SenosAyuda, le otorgará una personalidad más corporativa, más formal y más madura; además de que se podrá estructurar los proyectos, conjuntamente con su aliado, minimizando la posibilidad de malos entendidos y de praxis erróneas, entre otros factores críticos, asegurando el logro de los objetivos motivo de la alianza.

Tal como se indicó, el modelo se conforma tomando como insumos base, la información revelada por la propia fuente beneficiaria SenosAyuda, procurando ser lo más preciso, justo y factible, de manera de que la ONG pueda llevarlo a práctica como una mejora dentro de su desempeño como organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Formulación del problema

En las organizaciones venezolanas y del resto del mundo en el presente siglo XXI, las relaciones comerciales y los contactos profesionales se han convertido en una herramienta indispensable para alcanzar metas y objetivos propuestos.

Con la proliferación de los mecanismos de comunicación, tanto personas naturales como jurídicas, cada vez más participan del *networking* o también conocido Capital Social, en el que se comparte lo que se sabe, lo que se tiene y a quién se conoce.

Hay formas más complejas y organizadas de intercambio entre entes como el Modelo de Red, en el que varias organizaciones comparten objetivos y se unen en un equipo cohesionado para compartir conocimientos, acciones y resultados.

En Venezuela, el networking, trabajar en Red o el establecimiento de alianzas se ha convertido en una actividad estratégica que de alguna manera contribuye a superar los obstáculos de generar acciones por parte de los destinatarios.

Si esta práctica es común en las organizaciones comerciales, son las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) las que más se apoyan en las relaciones con otros, por las limitaciones económicas, infraestructurales y humanas, entre otras, que usualmente las caracterizan.

La Asociación Civil SenosAyuda se perfila como una organización dedicada a la lucha contra el cáncer de mama que une y fortalece, a través del *networking* y el Programa de Fortalecimiento Institucional que ofrece, los esfuerzos de otras Organizaciones Aliadas (OA) dedicadas a la misma causa ubicadas en el interior del país.

En este sentido, SenosAyuda actúa como el paraguas que agrupa, capacita y fortalece a otras, que a su vez, complementan la misión de SenosAyuda ya sea ampliando y/o complementando las actividades, los servicios, la experiencia y el conocimiento que ésta brinda.

El trabajo en Red parecía ser el modelo para activar ese intercambio efectivo necesario que cada organización requiere para potenciarse y que SenosAyuda visualiza para posicionarse como la organización líder en la lucha contra el cáncer de mama; de hecho, tanto SenosAyuda como las diferentes Organizaciones Aliadas denominaban a su relación bajo el concepto de Red.

Sin embargo, las relaciones informales y desprovistas de toda normativa de esa Red, causaban inquietud en la Presidencia de SenosAyuda, por las cuales solicitaron los servicios de consultoría con la finalidad de conocer el funcionamiento del modelo para poder tomar medidas que permitan el mejoramiento de las relaciones y así la optimización de los resultados de las mismas.

El diagnóstico reflejó que se desconoce el funcionamiento de la Red aunque se le menciona constantemente como el modelo de trabajo de SenosAyuda y las Organizaciones Aliadas, más aun habían expectativas por parte de las Organizaciones Aliadas que sorprendieron a la Presidencia de SenosAyuda motivado a la falta de claridad con respecto a las implicaciones de formar parte de una Red de relaciones sociales.

Posterior al diagnóstico y a una revisión teórico –conceptual del Modelo de Red, SenosAyuda acuerda que no existe ni la madurez organizacional ni las condiciones propicias para conformar una Red aunque se pueda continuar trabajando en *networking* debido a su inminente vinculación y semejanza con las Organizaciones Aliadas.

La presente intervención parte de un par de cuestionamientos: ¿cómo SenosAyuda crea y desarrolla relaciones con otras organizaciones? y ¿cuál es el modelo relacional adecuado para garantizar que esas relaciones estén

orientadas al cumplimiento de su misión y por ende generar mayor impacto social?

Ante esta realidad, el problema de la investigación se traduce en ¿qué tipo de estructura u organización de trabajo requiere SenosAyuda para construir relaciones tipificadas y normadas con las Organizaciones Aliadas o, inclusive con aquellas interesadas en apoyar la causa?

Si no existe la posibilidad a corto plazo de conformar una Red, pero se quiere seguir trabajando en networking, debe existir un mecanismo que permita que esas relaciones permanezcan, funcionen, florezcan y evolucionen.

Las alianzas estratégicas, en que se establece una relación con fines concretos entre dos o más organizaciones, se dibujan como una excelente opción, pues representa ese compartir sistemático que necesita la relación entre SenosAyuda y las Organizaciones Aliadas.

Gutiérrez (2005) indica que las alianzas "son en esencia unos acuerdos organizativos y unas políticas operativas, en el seno de los cuales organizaciones independientes, comparten una autoridad administrativa, estableciendo vínculos sociales y aceptando la propiedad conjunta" (p.48).

El autoconocimiento de las diversos componentes que constituyen una organización; el análisis de sus fortalezas y oportunidades, áreas de mejora y amenazas; el conocimiento de sus competidores y la confianza en otras entidades entidades con necesidades y realidades compatibles o complementarios con los propios, dan paso a una gestión de alianzas donde se vinculen los conocimientos, los objetivos, los recursos y la participación

La necesidad de continuar y optimizar las relaciones que SenosAyuda mantiene con las Organizaciones Aliadas requiere del diseño de un modelo de gestión de alianzas estratégicas que regule tales relaciones con el propósito de seguir alcanzando su misión y sus objetivos estratégicos.

El modelo de gestión de alianzas estratégicas constituye una herramienta de análisis que permite a SenosAyuda reflexionar tomar decisiones sobre la forma de asociación que en mayor medida contribuya con su estrategia de supervivencia.

1.2. Justificación del problema de investigación

Estamos presenciando un mundo que se mueve a la velocidad de los avances tecnológicos prácticamente, tanto, que el plan de mercadeo o el *business plan* que se plantean las empresas y las ONG deben revisarse periódicamente en función de las nuevas herramientas de moda que puedan utilizar para obtener mejores resultados en su gestión.

Pero de poco sirve adaptarse a las más novedosas y rápidas prácticas si no hay una estructura interna organizativa que posea la capacidad de ejecutar eficientemente las nuevas prácticas y herramientas.

Es por ello que muchas organizaciones comerciales o no, se vuelven anticuadas y expiran a pesar de tener a la mano todas las iniciativas que resultaron exitosas ante la competencia.

La dupla existencia de relaciones y gestión coordinada y conciente de relaciones, se ha vuelto una de las prácticas gerenciales más importantes para la supervivencia y éxito de un equipo de trabajo.

En este sentido, la importancia de la creación de un modelo de gestión de alianzas estratégicas radica en tres puntos clave:

- Aspecto técnico: operar a través de un modelo de alianzas bien definida y estructurada, que permita establecer relaciones con condiciones claras y precisas.
- Aspecto social: estas relaciones bien fundamentadas, permitirá fortalecer el trabajo en redes (networking) y así, expandir el conocimiento a un mayor público, que son los objetivos fundamentales de la Asociación Civil SenosAyuda, como ONG madre en la lucha contra el cáncer de mama.

- Aspecto estratégico: el establecimiento de acuerdos concretos ganar – ganar, contribuirán a ampliar la cobertura de acción y a fortalecer la imagen de la Asociación Civil SenosAyuda.

En definitiva, el diseño de un modelo de alianzas estratégicas es un esfuerzo necesario para perpetuar la sobrevivencia y la acción social de la lucha contra el cáncer de mama en manos de SenosAyuda, pues continuar con la trato espontáneo y poco estructurado puede devenir en conflictos, malentendidos, expectativas no cumplidas que amenazarán el logro de los objetivos organizacionales, la reputación, imagen, credibilidad y permanencia tanto de SenosAyuda como de las Organizaciones Aliadas.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de alianzas estratégicas que regule la relación de la Asociación Civil SenosAyuda con las Organizaciones Aliadas.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la disponibilidad, intención y factibilidad de construir un modelo de alianzas estratégicas.
- Establecer los fines de las alianzas estratégicas de SenosAyuda con las Organizaciones Aliadas.
- Definir las características de las alianzas estratégicas de SenosAyuda con las Organizaciones Aliadas.
- Definir el rol tanto de SenosAyuda como de las Organizaciones Aliadas en las alianzas estratégicas.
- Determinar los compromisos, productos y servicios de las alianzas estratégicas de SenosAyuda con las Organizaciones Aliadas.
- Desarrollar el contenido de los componentes estructurales de las alianzas estratégicas de SenosAyuda con las Organizaciones Aliadas.

II. MARCO ORGANIZACIONAL

2.1. Origen

Aunque el objeto de estudio de este trabajo es la Asociación Civil SenosAyuda, se debe hacer una breve mención sobre Senosalud, justificado en que parte de la gestión gerencial de SenosAyuda a manos de Bolivia Bocaranda se deviene un poco de esa entidad.

Bolivia Bocaranda se hizo participante en la lucha contra el cáncer de mama a raíz de tal diagnóstico en su persona, su triunfo en la lucha contra esta enfermedad y su voz líder al encabezar la Asociación Civil sin fines de lucro Senosalud, nacida en el 2002 y que fue patrocinada en sus inicios por la organización farmacéutica Pfizer, exclusivamente.

La constitución de Senosalud tiene como principio fundamental el apoyo a la mujer venezolana en la lucha contra en cáncer de mama debido al cada vez más creciente diagnóstico de esta enfermedad y decesos asociados, ocupando la segunda causa de muerte de venezolanas según estadísticas recientes, según lo indica Senosalud en su página web.

Después de la experiencia adquirida liderando Senosalud, Bolivia Bocaranda se despide para poner en práctica su propia visión gerencial fundando la Asociación Civil SenosAyuda en el 2006.

SenosAyuda nace bajo un carácter civil, sin fines de lucro, de dependencia autónoma, con personalidad jurídica, exoneraciones del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) y pro multipatrocinio, siendo además sus fundadoras, mujeres sobrevivientes al cáncer de mama, como es el caso de Bolivia Bocaranda, Ingrid Borges y Beatriz Ottengo.

La Asociación Civil SenosAyuda es creada bajo el espíritu de la mujer cuya vida ha cambiado a causa del cáncer de mama, de forma directa -sobrevivientes- o indirecta –familiares y amigos-, pues su fundación es el

resultado de la identificación, análisis, estudio y reflexión de los problemas y carencias de la población femenina ante el cáncer de mama y la necesidad de crear programas de acción que en lo específico, trasciendan a todo el territorio nacional, fortaleciéndose a largo plazo.

La experiencia del trabajo de sobrevivientes y voluntarias, así como el intercambio de experiencias con organizaciones y grupos de pacientes de Estados Unidos, España y América Latina, ha contribuido a validar la percepción de SenosAyuda como una ONG con gran alcance y trascendencia.

2.2. Filosofía corporativa

2.2.1. Misión

Contribuir a la lucha contra el cáncer de mama mediante actividades de información y educación dirigidas a diversos públicos, así como apoyar y fortalecer el trabajo en redes entre organizaciones dedicadas a la misma causa.

2.2.2. Visión

Ser una organización reconocida a nivel nacional e internacional por su impulso a la colaboración, cooperación e intercambio de experiencias entre las instituciones que luchan contra el cáncer de mama.

2.2.3. Valores

- Transparencia
- Solidaridad
- Respeto
- Compromiso

2.2.4. Objetivos estratégicos

- Desarrollar programas de educación dirigidos a todo público para facilitar el diagnóstico precoz.
- Fomentar la creación de organizaciones dedicadas a la lucha contra el cáncer de mama en todas las regiones y comunidades del país.
- Propiciar la colaboración y servir de enlace entre las organizaciones dedicadas a la lucha contra el cáncer de mama.
- Actuar como vocero en la lucha contra el cáncer de mama.
- Compartir e intercambiar conocimientos y experiencias acerca del diagnóstico precoz y el tratamiento del cáncer de mama.

2.3. Estructura Organizacional

La gestión de la Asociación Civil SenosAyuda es llevada a cabo por un conjunto de personas que han tenido una experiencia cercana con el cáncer de mama o que están altamente sensibilizadas hacia la causa y desean comprometer su vida a ella.

El personal fijo de la Organización No Gubernamental (ONG) está conformada por 13 personas distribuidas en tres áreas: Junta Directiva, Gerencia general y Coordinaciones.

La Junta Directiva está conformada por:

- Bolivia de Bocaranda, Presidenta
- Patricia Zerpa, Vicepresidenta
- María Consuelo Monsant, Directora Ejecutiva
- Martha Rodríguez Miranda, Directora Ejecutiva
- Luis Vezga, Director Ejecutivo

A su vez, la Gerencia general está contituida por Liana Van Der Biest en el cargo de Gerente General y Yelinet Cedeño quien desempeña el cardo de Asistente.

En cuanto a las coordinaciones que se dividen por área de servicio,

mencionamos:

- Coordinación de comunicaciones a cargo de Smirenie de Caires.
- Coordinación de información y divulgación a cargo de Mercedes Hidalgo.
- Coordinación de educación a cargo de Adriana Uribe.
- Coordinación de eventos bajo la responsabilidad de Laura Gordon.
- Coordinación de voluntariado bajo la responsabilidad de Mercedes Rosal.

Figura 1: Organigrama de SenosAyuda

2.4. Programas

A través de múltiples actividades en Caracas y el interior del país, SenosAyuda ha identificado varias áreas de necesidad, tales como:

- Mayor alcance geográfico con programas informativos.
- Integración de las diversas iniciativas locales en una red nacional con impacto en los distintos segmentos, especialmente en aquellos de bajos recursos.
- Necesidad de crear una cultura preventiva del cáncer de mama en la mujer venezolana.

SenosAyuda ha diseñado diversos programas formativos respondiendo a las necesidades del país, tales como:

2.4.1. SenosDifunde

Es un programa de difusión y comunicación que sirve de apoyo en la creación de conciencia, sensibilización y educación del público. Sus principales objetivos son:

- Mercadear efectivamente la necesidad del diagnóstico precoz y la lucha contra el cáncer de mama.
- Distribuir material educativo serio y amigable.

2.4.2. SenosFortalece

Es un ciclo de talleres educativos que surge de la necesidad de formar a las Organizaciones Aliadas constituidas, nacientes y voluntarias para el desarrollo de sus habilidades gerenciales y la sustentabilidad a largo plazo

Sus objetivos principales son:

- Asesoramiento de ONGs en sus tres etapas fundamentales: constitución, evolución y consolidación.
- Formación a un equipo de facilitadores en la concientización del diagnóstico precoz del cáncer de mama, para dictar charlas y conferencias en la región centro-occidental.

2.4.3. SenosEduca

Es un conjunto de charlas informativas para distintos tipos de audiencia, que cuenta con material de apoyo para practicarse el autoexamen e identificar nódulos y/o anomalías. Las charlas ofrecidas son:

- ABC del cáncer de mama: charla educativa con contenido científico y testimonial impartida por un médico mastólogo y una voluntaria entrenada.
- Mitos y realidades del cáncer de mama y los exámenes médicos: charlas dirigida a disipar los temores tradicionales y motivar a la mujer a practicarse el autoexamen, mamografía y otros exámenes médicos.

- Concientiza a tu mamá: charla impartida por voluntarias entrenadas a niños mayores de 8 años y jóvenes de colegios públicos y privados, para que éstos se conviertan en "influenciadotes" dentro de sus casas.
- Mi compromiso con la lucha contra el cáncer de mama: serie de testimoniales de las sobrevivientes o personalidades, destacando la importancia de la actitud de lucha positiva y el trabajo voluntario.

2.4.4. SenosMima

Es un programa que concentra un banco de pelucas, prótesis y brassier para las pacientes que acuden a SenosAyuda en busca de ayuda.

El objetivo es contribuir positivamente con la autoestima que proporciona el aspecto físico de la mujer, más en aquella que ha sido diagnosticada con cáncer de mama.

Las mujeres que se atienden no tienen los recursos económicos para adquirir estos elementos que resultan fundamentales tener ante los efectos de la operación como la mastectomía y la quimioterapia.

2.4.5. SenosForma

Es el programa de financiamiento para la formación de las sobrevivientes y voluntarias tanto en Venezuela como en otros países. Sus objetivos principales son:

- Mantener actualizadas a las sobrevivientes y voluntarias sobre las últimas tendencias de tratamiento, investigaciones, estudios, derechos de las pacientes, etc.
- Fomentar el intercambio de información, comunicación y experiencias entre pacientes, sobrevivientes, voluntarias y organizaciones.

El desenvolvimiento de este programa ha permitido que las mujeres de SenosAyuda hayan participado a partir del 2007, en importantes congresos nacionales e internacionales, tales como.

- Anual Conference NBCC
- San Antonio Breast Cancer Symposium
- American Society of Clinical Oncology
- Living beyond Breast Cancer
- Reuniones Americamama en Sao Paulo – Brasil, Costa Rica y Cuzco – Perú.
- Congresos de la Sociedad Venezolana en Mastología
- Congreso Integrado de Oncología

Asimismo, en las instalaciones de SenosAyuda, una de las Organizaciones Aliadas llamada Unicam, ofrece el servicio de orientación psicológica y apoyo emocional para aquellas personas afectadas por la enfermedad del cáncer, ya sea al mismo paciente, sus familiares y amigos.

2.5. Organizaciones Aliadas

SenosAyuda tanto en su misión como en su visión, toma en cuenta la relación con otras organizaciones dedicadas a la misma causa para impulsar la cooperación, colaboración e intercambio a fin de potenciar las actividades de información y difusión sobre el tema del cáncer de mama a los diversos públicos en el territorio nacional.

El trabajo en red fue la forma que adoptó SenosAyuda para lograr lo anteriormente mencionado, aliándose entonces con organizaciones en diversas partes del territorio nacional, conocidas como Organizaciones Aliadas por tener la misma naturaleza en su razón de ser. Éstas son:

- Unicam, ubicada en Caracas, Edo. Miranda.
- Senostima, ubicada en Caracas, Edo. Miranda.
- Fundaseno, ubicada en Caracas, Edo. Miranda.
- Funcamama, ubicada en Valencia, Edo. Carabobo.
- Fundamama, ubicada en Barquisimeto, Edo. Lara.
- Asomasol, ubiacada en San Carlos, Edo. Cojedes.
- Famac, ubicada en Maracaibo, Edo. Zulia.

- Fuccam, ubicada en Punto Fijo, Edo. Falcón.

SenosAyuda ofrece a sus Organizaciones Aliadas el Programa de Fortalecimiento Institucional en el cual se hace extensivo los servicios de orientación, apoyo emocional y bancos de pelucas, brassier y prótesis.

Si bien las Organizaciones Aliadas son aquellas que comparten la misma causa que SenosAyuda, ello no exime a la ONG de establecer otras relaciones o alianzas con organizaciones de otra naturaleza.

Se ha comentado que SenosAyuda trabaja bajo la figura de dependencia autónoma y pro multipatrocinio, esto quiere decir que la Asociación Civil debe autosustentarse para poder llevar adelante sus programas y actividades, y para ello necesita de otros entes que pueden financiarla.

En este sentido, SenosAyuda mantiene alianzas con otras organizaciones generalmente comerciales que soportan su existencia y con la que establece convenios y/o contratos. Entre las empresas con las que ha establecido este tipo de relación se conocen:

- Cristales de Swarovsky
- Avon
- Empresas Polar con su marca Harina PAN
- Tarvay
- Chip-a-cookie
- Adriana Hoyos
- Oskley
- Ford Models
- Kimberly Clark con su marca Poise
- FácilSalud.com
- Mario Hernández

2.6 Voluntariado

Según describe SenosAyuda en su portal web, el voluntariado:

> Es un medio de acción social conformado por un grupo de personas —que por decisión propia y de manera desinteresada— aceptan trabajar bajo los lineamientos de una organización formalmente constituida. Dedican parte de su tiempo de modo continuo y de manera responsable, a una acción solidaria en beneficio de las personas o de intereses sociales colectivos.

En vista de que SenosAyuda es una organización sin fines de lucro que posee una plantilla de personal muy reducida cuyas actividades se enfocan en sustentar a la ONG, se apuesta a que la sensibilización hacia el cáncer de mama atraiga a personas que de forma espontánea y por decisión propia, aporte su tiempo, su experiencia y su capacidad en actividades que promuevan la causa sin recibir nada a cambio más que la satisfacción que servir a un fin social.

Entre las actividades en la que puede participar una voluntaria, destacan el recibir entrenamiento como facilitador de SenosAyuda para dictar charlas educativas sobre el cáncer de mama en diversas instituciones.

También puede cooperar en la recaudación de fondos, ofreciendo su participación en la venta de diversos productos relacionados con eventos organizados por SenosAyuda.

Asimismo, un voluntario puede prestar sus servicios en la organización y logística de los eventos internos y externos en los que participa la ONG.

El fin del voluntariado es filantrópico y personal, es saberse partícipe de una buena acción que contribuya con el bienestar y progreso de la sociedad, sin embargo, para SenosAyuda el voluntariado le brinda ciertas bondades para alcanzar sus objetivos estratégicos y su misión, entre ellas:

- Incrementar y diversificar los servicios que brinda la organización a sus beneficiarios.
- Facilitar el trabajo en equipo.
- Potenciar el soporte técnico y profesional.
- Aumentar la captación de fondos.
- Ampliar el ámbito de actuación de la organización.

- Incorporar diferentes visiones de la realidad.
- Concientizar a un mayor número de personas sobre los riesgos del cáncer de mama y cómo atenderlo a tiempo.

2.6.1. Filosofía corporativa

Dentro de SenosAyuda, el Voluntariado es de gran importancia, tiene vida propia y un fin en sí misma, por lo que tiene una filosofía corporativa adicional a la de la ONG.

2.6.1.1. Misión

Apoyar a SenosAyuda en actividades de divulgación sobre el cáncer de mama, así como en la participación de eventos para recaudar fondos.

2.6.1.2. Visión

Ser un grupo activo, consolidado, organizado y con gran presencia e impacto en el ámbito nacional.

2.6.1.3. Valores

- Compromiso.
- Solidaridad.
- Colaboración.

2.6.2. Objetivos estratégicos

- Apoyar en los programas de información de la organización.
- Participar en la organización y ejecución de eventos de movilización de fondos, de acuerdo a las directrices de la institución.
- Atender a las usuarias de SenosMima.
- Participar en encuentros internos para los voluntarios.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. Desarrollo organizacional (DO)

Cuando se habla de Desarrollo organizacional (DO), pocas personas fuera de este campo de acción conocen lo que es, y una forma de hacer entender este término es haciendo referencia al concepto consultoría, término que tampoco tiene claridad pero del cual se tiene una idea general aun sin asegurar de que se sepa que el DO es un método propio de la consultoría.

3.1.1. Definición de DO

En función de la definición de desarrollo organizacional, se puede deducir que esta práctica tiene que ver con el cambio, el progreso, el crecimiento y la evolución de las empresas, organismos gubernamentales, instituciones públicas y fundaciones, entre otros.

Según French y Bell (1996, p. 5) "el desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema".

Ahora bien, esta definición es muy general como para comprender toda su extensión. Es por ello que a continuación se mencionan diversas definiciones de diferentes autores a lo largo del tiempo, que son complementarias.

Beckhard (1969) y Bennis (1969) citados en French y Bell (1996), definen el DO como un esfuerzo planificado dirigido por los más altos niveles gerenciales con impacto hacia toda la organización que es una respuesta al cambio que exige ésta para cambiar la cultura, estructura y procesos para influir en la efectividad y bienestar de la entidad.

French y Bell (1996) parafraseando a Vaill (1989) indican que el DO "es

un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificados que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo" (p.28).

Por otra parte, Porras y Robertson (1992) mencionados en French y Bell (1996), complementan la definición de DO, incluyendo el uso de una serie herramientas de las ciencias de la conducta para lograr el cambio y propiciar el desarrollo.

Para finalizar French y Bell (1996, p. 29) concluyen:

> El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante... utilizando el papel del consultor – facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada...

En este sentido, el DO es una herramienta que tienen las organizaciones para aprender y utilizar el conocimiento para evolucionar tanto estructural como operacionalmente.

3.1.2. Importancia del DO

Cualquier cambio, así sea voluntario, conlleva a una resistencia al cambio por la comodidad que representa mantener el status quo y por la carga física, emocional e intelectual que hay que invertir en la transformación.

Innovar y evolucionar son acciones que requieren especial cuidado en la cultura, los procesos y la gente, y el DO ofrece las herramientas necesarias para colaborar y facilitar el recorrido del camino del antes al después, del ser actual al ser futuro.

El DO a diferencia de la asesoría deja rastros de su influencia que ayudará a su objeto de acción a continuar creciendo y fortaleciendo el cambio aun cuando los consultores ya se hayan retirado.

El DO es un arte combinado con ciencias disciplinarias en el que se valora a la gente como su propio promotor de cambio, haciéndolos que participen en su transición, transfiriéndole conocimiento y conciencia de sí mismo para que tome las mejores decisiones.

3.1.3. Investigación - Desarrollo

La investigación en gerencia posee varias orientaciones para generar nuevos conocimientos o soluciones a problemas.

Estas orientaciones son la investigación – acción, enfoque primordial del DO, la investigación – evaluativa y la investigación – desarrollo.

La investigación – desarrollo tiene su enfoque en el diseño, pues tiene como propósito examinar un contexto determinado de manera de que con la información levantada y digerida se desarrollen soluciones o herramientas que satisfagan las necesidades detectadas.

De acuerdo a Yáber y Valarino (2003, p. 9) "... en la investigación y desarrollo se tiene como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse...".

De acuerdo a estos autores, una iniciativa de investigación – desarrollo se conforma de varias etapas:

- Fase de planificación: en el que se plantea la propuesta de lo que se quiere desarrollar o diseñar.
- Fase de ejecución: comprendido por el basamento teórico – conceptual del cual se va a desprender los insumos para el diseño y la realidad de la organización para la cual se va a desarrollar el producto.
- Diseño, desarrollo e implementación del producto.
- Resultados: es la pieza producida en sí misma.

- Fase de valoración de resultados: en los que se evalúa la factibilidad de poner en práctica el producto desarrollado.
- Reporte: documento en el que se deja constancia y por escrito de todo el proceso previamente explicado.

3.2. Organizaciones no Gubernamentales (ONGs)

3.2.1. Origen y evolución de las ONGs

En la época contemporánea, éstas tienen su fecha de nacimiento hace muchas décadas tanto en los países latinoamericanos como en los países desarrollados y responde a la necesidad de aproximación de las personas y construcciones colectivas alrededor de un interés común.

Su aparición como mini sociedades espontáneas y autónomas viene de la situación de pobreza, de poca cultura, de espacios desprovistos de construcción y desarrollo en el que en principio y mayormente, el género femenino ha tenido esa sensibilidad de percibir y tener la energía suficiente para hacerle frente. Por lo general, son los valores ético, moral y religioso lo que marcan la intención de iniciar un movimiento social.

Tal como lo expresa Saz (2008) el surgimiento de las ONGs,

> ...está motivado por múltiples causas, que tienen su origen en problemas económicos, sociales, políticos, religiosos así como en razones vinculadas con las motivaciones de las personas. Desde las teorías económicas que explican la existencia y crecimiento de las Organizaciones no Lucrativas (ONL)... sugiere que constituyen una respuesta parcial a las limitaciones de ese sector para proveer de bienes públicos o cuasi-públicos... (p. 3).

Por otra parte, González (1992) citado por Alfaro (1995, p. 1), complementa,

> ... este tipo de organizaciones surge la mayoría de las veces por iniciativa de una o un grupo de personas que se plantean objetivos filantrópicos de diferente tipo, bien sea por motivaciones individuales o por la inexistencia de servicios o actividades que el Estado no es capaz de proveer a los individuos.

Ciertamente, la sólida concepción de lo que hoy es una ONG, no se dio de la noche a la mañana, hubo un proceso evolutivo marcado por diferentes períodos caracterizado por situaciones, obstáculos y logros.

Es menester indicar que en vista de que el objeto de estudio indicado en el marco conceptual se refiere a SenosAyuda, dentro del contexto geográfico venezolano, se hace necesaria una breve reseña histórica al desarrollo de las ONGs en el marco latinoamericano.

Los primeros grupos asociativos y caritativos, si se quiere, se da en la década de los cuarenta, cuyo tema de lucha era básicamente y en su mayoría la exaltación de los valores democráticos. Estos primeros esfuerzos, esta voluntad de contribuir con el desarrollo social local, contaba con una aproximación con organizaciones internacionales dedicada a la lucha por los derechos humanos o con instituciones de fe católica, específicamente la Iglesia.

El conocimiento del trabajo de estas organizaciones se limitaba a los beneficiados y geográficamente al perímetro donde llagaba su acción, por lo que, de alguna manera, eran entidades aisladas; sin embargo, para 1960 la presencia de este tipo de organizaciones era cada vez más numerosa y de diversa índole.

La década de los setenta estuvo marcada por la presencia de gobiernos dictatoriales en varios países del continente latinoamericano; en este sentido, las ONGs tomaron fuerza no solo en el trabajo comunitario sino también como activistas políticas, dejando un poco de lado su naturaleza, inicialmente, filantrópica.

Poco a poco con la liberación de la mayoría de los países con regímenes autoritarios, las ONGs volvieron a tomar su cualidad de solidaridad social sumándose a esta labor las fundaciones de empresas privadas que activaban obras muy relacionadas con la definición propia de la actual

Responsabilidad Social Empresarial en áreas como la educación, la cultura, el deporte y el medio ambiente.

Matute y Padrón (1998) expresan que fue justamente en la década de los 80 cuando las ONGs son reconocidas en todas las esferas de la vida en sociedad y se populariza esa terminología en América Latina, "...vocablo común en el sector académico y de trabajo comunitario" (p. 62).

Sin embargo, a nivel mundial Contreras, Burrotto y Antonioletti (2010) indican que las referencias históricas manejan dos historias en cuanto a la utilización de la abreviatura ONG; por una parte, comenzó a utilizarse después de la segunda guerra mundial para hacer referencia a aquellas organizaciones no pertenecientes al Estado que tomaban iniciativas o competencias que le competían a él, y por otro lado se indica que tiene su raíz en las Naciones Unidas para referirse a aquellas "... entidades que cooperaban con acciones humanitarias" (p. 54), que no son dependencias estatales aunque cumplan funciones propias de la administración pública y muchas veces le financie sus programas.

Las ONGs han corrido con una suerte similar a las empresas privadas de consumo; mientras algunas se posicionan como eficientes y de gran impacto logrando extrapolar su presencia y acción a diversos sectores geográficos y sociales, otras perecen a pesar de la voluntad, es decir que las ONGs se han convertido en complejas asociaciones donde la planificación estratégica, la vena gerencial y la tenencia de relaciones es fundamental para subsistir.

En este sentido, la lucha por seguir existiendo y ejecutando iniciativas, posibilita la creación de alianzas estratégicas, un poco motivado por la esencia propia del mercadeo en el que el intercambio cobra fuerza, pues los aliados tienen algo que la otra necesita para poder alcanzar objetivos específicos.

Ante la demanda de situaciones y personas con necesidades que no se han atendido, las ONGs nacen como esa opción, como esa oportunidad y es así como éstas se han convertido en objeto de estudio en su naturaleza,

estructuración, prácticas, potencialidades y áreas de mejora para poder seguir desarrollando las existentes y dar camino abonado al éxito del surgimiento de otras.

A mediados de la década de los setenta la proliferación de organismos internacionales procura de la lucha contra el cáncer, contra la pobreza, por los derechos humanos, por los derechos de la mujer, contra la analfabetización, entre otros, comenzaron a expandir sus conocimientos a otros países, especialmente, de América Latina.

Para ese entonces, Venezuela cuenta con gobiernos paternalistas que tiene sus propios programas sociales y la acción de las ONGs era de menor impacto o importancia, debido al liderazgo que tenían los partidos políticos, que eran considerados los máximos representantes de las necesidades y soluciones de la sociedad venezolana.

Comentan Matute y Padrón (1998, p. 66) con respecto a ese momento histórico que,

> ... la relación que lograron establecer las ONGs con el Estado se caracterizaban por la irregularidad y carencia de políticas definidas; los vínculos que se establecidos se limitaban a las denominadas consultorías sociales integrales puntuales, estrictamente abocadas a capacitar al personal del sector público en el área social. También se detecta ... el inicio de la conversión de los antiguos organismos públicos y la creación de la red de instituciones sociales del Estado.

Fue en esa época en la que nacieron ONGs ejemplares y prominentes como Fe y Alegría, CESAP, Federación de Instituciones Privadas de Atención al Niño (FIPAN), la Fundación Mendoza, las Damas Salesianas, el Dividendo Voluntario para la Comunidad (DVC), la Fundación Polar, entre otras.

Ya a partir de 1980 se dan las ONGs, llamadas por Matute y Padrón (1998), "de segunda generación" pues comienzan a tener un protagonismo producto del deterioro de la capacidad del Estado para satisfacer las necesidades sociales en los sectores más desfavorecidos. Es así como el

Estado comprende el potencial impacto de las funciones de las ONGs y comienzan a gestarse alianzas con diversos grupos de la sociedad civil.

En esos momentos, tanto el rol proteccionista del Estado como el rol representativo de los partidos políticos comienzan a perderse dando paso al fortalecimiento de las ONGs, que comienzan a adoptar posturas más estratégicas, ajustando sus estructuras y proyectando respuestas más efectivas al colectivo, quien, además, comienza a vislumbrarlas como importantes.

Tal como lo indica Drucker (2001, p. xiii),

> ... la capacidad de acción social del gobierno, es, en realidad, muy limitada; pero también sabemos que las organizaciones sin fines de lucro desempeñan una labor mucho mayor que la mera atención de necesidades específicas... Ahora nos damos cuenta de que es... elemento central de la ciudadanía y la calidad de vida... un auténtico portador de valores sociales y tradicionales.

Según Orellana (1996, p.6) surgen las organizaciones de tipo intermedio y de base que "ofrecen servicios sociales a las comunidades organizadas, bajo un enfoque integral, desde diversas temáticas o como expresión misma de las comunidades organizadas, para alcanzar un grado de bienestar o superar las necesidades específicas locales".

De acuerdo a Sajardo (1997) citado por Contreras, et al. (2010) estas organizaciones funcionan paralelamente al Estado cooperando con actividades que le son propias, pero que por diversas razones no ejecuta y por su naturaleza altruista y no lucrativa no cuentan por una maquinaria de recursos lo suficientemente fuerte por lo cual a pesar de la voluntad su impacto es menor.

Las ONGs comienzan a darse cuenta que la organización y la participación de las comunidades en el fin de las ONGs era fundamental para lograr el posicionamiento y la legitimidad como promotoras y apalancadoras del desarrollo. En esta organización comunitaria se gesta el voluntariado.

Desde la década de los noventa hasta el presente, exalta la presencia de lo que Matute y Padrón (1998) llaman ONGs de tercera generación en el que la pobreza extrema se convierte en una preocupación de alcance mundial y donde los gobiernos se muestran incapaces de hacerle frente de una manera efectiva y eficiente.

Nuevos temas ocupan las agendas internacionales para presionar al ámbito gubernamental en el que los asuntos de derechos humanos y democracia se intensifican.

En Venezuela, las ONGs se ocupan de la pobreza buscando soluciones exitosas que compensen la ineficiencia del Estado para con este particular.

Ante las necesidades económicas y sociales, la sociedad civil comienza a confiar en la sociedad civil, es decir, en los diferentes grupos que gestionan labores comunitarias.

Sin embargo, las ONGs también son víctimas de la crisis económica y comienzan a confiar y a unirse a otras organizaciones para llevar a cabo sus proyectos, pero también a aliarse con las diversas esferas de la vida social como son las empresas privadas y el mismo Estado.

Tal como lo manifiestan Matute y Padrón (1998, p. 69)

> Las ONGs, el Estado y las empresas privadas, están orientadas hacia relaciones sinérgicas que permiten intercambiar recursos (bien sea económicos, tecnológicos o humanos) o experiencia en el manejo y resolución de problemáticas diversas, ya que, por separado, no podían satisfacer las demandas de un público cada vez más exigente y necesitado; la corresponsabilidad en la realidad social es la consigna de estos actores.

Por su parte, esta idea es completada por Orellana (1996, p. 9) quien expresa que la época está marcada por "pasar de la autosuficiencia a la búsqueda de acuerdos y trabajo conjunto".

Es con esta apertura a la cooperación y la colaboración que comienza un nuevo fortalecimiento de las ONGs mediante los modelos de trabajo en red, alianza y *networking*.

Para ese momento, las ONGs ya están posicionadas como entidades promotoras del cambio y ejecutoras del desarrollo social, promoviendo la participación y contando con el apoyo tanto de beneficiados directos como indirectos para ser multiplicadores de la conciencia y el bienestar en temáticas determinadas.

Para ejemplificar esta situación, Matute y Padrón (1998), rescatan como el Octavo Plan de la Nación de 1989 reconoce la importancia de las ONGs como entes con actividades complementarias hacia el desarrollo social. "El Ministerio de la Familia acuñó el término ONG y le concedió el carácter de intermediación, promocionando creación, expansión y fortalecimiento" (p.70).

Haciendo un recuento histórico del caso de las ONGs en Venezuela, éstas nacieron como un ente más de la vida democrática y no como una respuesta a gobiernos autoritarios como lo fue en las naciones del sur; en tanto, su naturaleza no fue reivindicativa sino reforzadora de las acciones gubernamentales en torno a los ámbitos educativos, culturales, de género y ecológicos.

Tal como lo comentan Richer y López (2004) "La crisis del modelo de desarrollo, la disminución de los ingresos públicos, la ingerencia de los organismos multilaterales en la implementación de políticas neoliberales, han tenido repercusiones importantes en el paisaje de las organizaciones del tercer sector" (p. 588).

La complejidad del mundo empezó a dificultar el éxito de las corporaciones, los gobiernos y las universidades como entes aislados, autónomos y autosuficientes, de manera que a principios de los ochenta entró la vigencia de estrechar vínculos con otros entes, en el que cada uno con la ayuda del otro lograría el logro de sus objetivos.

Matute y Padrón (1998, p. 78) indican que,

> ... el fenómeno de cooperación entre organismos con el objeto de incrementar su productividad – y así poder expandir el radio de penetración de sus acciones- se vio reflejado en diversos países del globo, sobre todo en el área de los

> servicios automotrices y tecnológicos. Posteriormente y debido al éxito cosechado por esas iniciativas, la expresión alianzas estratégicas pasó a ser de uso frecuente en diversos sectores del acontecer mundial.

Con esta nueva puesta en práctica, las organizaciones evitaban el estancamiento operativo, y propiciaban la posibilidad de crecimiento y expansión a cambio del intercambio de conocimiento.

En cuanto a los recursos económicos, tecnológicos y humanos, éstos eran escasos para las ONGs y, por tanto, la repercusión de sus acciones son menores, por lo que las alianzas estratégicas representan una forma de hacerse visible. Es por ello que actualmente es común ver actividades patrocinadas con una unión de voluntades.

A partir de la década de los noventa, hubo una proliferación importante de ONGs o también llamadas Organizaciones de Desarrollo Social (ODS) o como lo indica Saz (2008) ONL que al estar a la vanguardia de la producción de bienestar y servicios dirigidos a las comunidades, se han convertido en aliados estratégicos tanto del gobierno central y local así como de organismos multilaterales para la promoción de programas sociales o de beneficio público.

La proliferación de ONGs se dan principalmente en zonas mayor concentración profesional y económica como la centro occidental, siendo la menos fértil la región amazónica.

Esta década, además, se caracteriza por importantes cambios estructurales en el modo de gestionar y gerenciar de las ONGs. La cooperación entre ONGs y gobierno se consolida prestando especial atención a la infancia, la educación y la formación de micro empresas.

De acuerdo a Richer y López (2004),

> En Venezuela, fue a partir de 1990 cuando el Estado empezó a apelar a las ONGs para la ejecución de programas sociales: programa de apoyo a la economía popular (capacitación, selección, otorgamiento de créditos a microempresarios), de multihogares (guarderías para niños menores de 6 años), de

> capacitación laboral juvenil, para los jóvenes desertores de la educación formal. La ejecución de los programas sociales públicos incidió en el quehacer mismo de las asociaciones, que pasaron de tener un papel de impulsor de dinámicas locales, a un papel de prestación de servicios sociales predefinidos desde el Estado, en detrimento de la misión de "promover procesos de participación comunitaria (p. 598).

En Venezuela, alrededor de la década de los setenta, muchos programas sociales ideados por el gobierno eran ejecutados por ONGs con financiamiento gubernamental, sin embargo, la inestabilidad política, la ineficiente administración gubernamental y el "borrón y cuenta nueva" de cada gobierno contribuyó a que las ONGs dejaran de ser ejecutoras para ser planificadoras también.

El rol de ejecutoras también es un proyecto cuesta arriba, pues son muchas iniciativas y los recursos son escasos por lo que existe una lucha por demostrar ser la mejor y la más eficiente. Es por ello que a principios del nuevo milenio, el trabajo en red y networking pasó a ser una opción de cooperación y colaboración entre ONGs que se dedican a la misma causa. Un ejemplo de ello es la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (Redsoc) que agrupa organizaciones con impacto en diversas áreas de acción, la Coordinadora de Organizaciones no Gubernamentales de Atención al Niño (Congani), la Federación de Instituciones Privadas de atención al Niño, al Joven y a la Familia (Fipan), la Fundación de Padres y Amigos de Jóvenes con Retardo Mental (Funparm) y la Red de Educación Popular entre Mujeres (Repem).

3.2.2. Definición de ONGs

Las ONGs son entidades que comparten espacios en la vida societal con las empresas de fines comerciales y las instituciones públicas o del Estado que cumplen un rol en beneficio de la sociedad.

De las empresas, las ONGs toman sus formas asociativas, su estructura

organizativa y su orden operativo; y de las funciones del Estado, asimila su labor social y el desarrollo de actividades que promuevan valores, conductas y actitudes sobre temas específicos.

Por consiguiente, las ONGs son unidades complejas, pues como lo apoyan Richer y López (2004), gozan de poseer estructuras organizativas y también empresariales, por la diversidad de participantes (promotores, voluntarios, profesionales) y por la diversa proveniencia de los recursos, por ejemplo.

Por lo tanto, estos autores hacen referencia a las ONGs tanto como entes no lucrativos como con fines comerciales según seis dimensiones de funcionamiento en tanto referencia de la acción, destinatario, recursos humanos, métodos de gestión, relaciones con el entorno y desarrollo.

Herrera y Ayuso (2009) quienes hacen referencia a las ONGs como "asociaciones sociales dotadas de autonomía, como acción voluntaria de bajo nivel de remuneración económica para los actores y de alto nivel de organización" (p. 41), una "comunidad de individuos que se asocian para activar un sistema de acciones colectivas encaminadas a perseguir bienes relacionales a los miembros..." (p. 43 – 44) indican que el fin social es sinónimo de sin ánimo de lucro y que involucra formas asociativas como cooperativas, grupos de voluntariado y fundaciones agrupados dentro de lo que se llama el tercer sector, tercera dimensión o privado social.

Entiéndase tercer sector como "...las diversas manifestaciones de solidaridad primaria —aquellas que tienen como ámbito la familia— como las expresiones de la solidaridad secundaria, propias del voluntariado..." (Herrera y Ayuso, 2009, p. 41).

Más concretamente, las ONGs o ONLs son entidades que conforman el llamado tercer sector, y éste término último deriba de que son organizaciones que, primero, no pertenecen al sector privado y, segundo, tampoco son categorizadas dentro del sector público.

Matute y Padrón (1998) apoyan la idea de que las ONGs conforman la sociedad civil conjuntamente con las "organizaciones sociales y locales de base, trabajadores informales y grupos organizados, incluyendo asimismo en algunas oportunidades de municipios autogestionados y micro empresas que persiguen incidir de una manera más directa y efectiva en la toma de decisiones ejercida por los gobiernos centrales o regionales" (p. 20).

Asimismo, Santana (1994) citado por Matute y Padrón (1998), expresa que, efectivamente, la sociedad civil encierra a una población conformada por organizaciones comunitarias, movimientos sociales, fundaciones y empresas privadas, centros de servicios y organizaciones no gubernamentales, asociaciones ciudadanas y grupos de presión. Por otra parte, comparten espacio dentro del movimiento social los organismos empresariales y sindicales, las organizaciones culturales y universitarias.

Con la consolidación de una sociedad civil que no deja únicamente en manos de los entes gubernamentales la labor de ocuparse sobre diversos ámbitos de la vida en pro de la ciudadanía, nace una forma de organización usualmente con un enfoque y área de acción que ad honoren investiga, planifica y ejecuta esfuerzos en beneficio de los públicos objetivo a quienes se atiende.

Entonces, Matute y Padrón (1998, p. 59 - 60), afianzan que,

> ... las ONG son expresiones ciudadanas que articulan eficazmente las demandas emanadas de los sectores de la sociedad civil, sea cual sea su índole y en sus más diversas expresiones (culturales, políticas, económicas y sociales, consiguiendo que las mismas accedan a las instancias públicas lo que facilita (en algunos casos) la satisfacción de las necesidades expuestas... son facilitadoras de procesos, promotoras, acompañantes (del proceso y de los actores), creando espacios de encuentro, de servicios y de articulación respecto a un objetivo determinado.

Entonces pues, las ONGs son asociaciones catalogadas como organizaciones de la economía social ya que están orientadas hacia el interés general, "...que va más allá de los intereses de sus miembros: tienen

como objeto el servicio y la promoción del desarrollo de las comunidades" (Richer y López, 2004, p. 589)

Tal como se ha mencionado antes, las ONGs también pueden denominarse ODS, por ser un vínculo a la satisfacción de las necesidades de la sociedad civil y nacer desde ella con una motivación social, tal como lo anuncia Orellana (1996) citando a Janssens (1994).

Ante esta última denominación, Orellana (1996, p. 43) las define como,

> ... aquellas cuyo trabajo tiene una base en la comunidad, no tienen fines de lucro, intentan mejorar la situación de la población de escasos recursos y tienen como supuesto fundamental la participación y organización comunitaria para garantizar un desarrollo de ´abajo hacia arriba´, aprovechando la energía y potencial creativo de las personas para resolver los propios problemas y necesidades.

Es importante destacar que a las ONGs se le suele identificar con otras denominaciones, pero que, sin embargo, las definiciones establecen ciertas características específicas que las excluyen de ser sinónimos de ONG; tales expresiones son:

- Entidades no lucrativas (ENL)
- Entidades sin ánimo de lucro (ESAL)
- Entidades sin fines de lucro (ESFL)
- Organizaciones no lucrativas (ONL)
- Organizaciones de economía social (OES)
- Organizaciones de intervención social (OIS)
- Organizaciones voluntarias o de voluntariado (OV)
- Organizaciones sin fines de lucro (OSFL)
- Organizaciones de acción social (OAS)
- Organizaciones del tercer sector (OTS)

De acuerdo a Contreras, et al. (2010), las ENL cuyos sinónimos son las ESAL y OSFL pudiesen ser ONGs ya que su fin no es crear riqueza para ser distribuida entre los miembros, sin embargo el hecho de que el Estado o el gobierno también tiene esta cualidad lo pudiese diferenciar de una ONG.

Continúan explicando estos autores que, con respecto a las ONL que tienen como característica clave su carácter no gubernamental, además de ofrecer servicios de carácter social a comunidad o asociados, no persiguen beneficios económicos y los miembros aportan su trabajo de forma voluntario, por lo que se pudiese considerar esta expresión como sinónimo de ONG.

Las OES incluyen cooperativas, sociedades y fundaciones con actividad económica que no engloba actividades culturales y sociales inmateriales por lo cual no puede ser catalogada similar a una ONG.

Sin embargo, es importante destacar la salvedad que hace Contreras, et al. (2010) de que no excluye a que a una ONG no lo anime, también, un interés de distribución financiera y que para sobrevivir incursione en el mercado.

Asimismo, ocurre con las OIS que a pesar de prestar un servicio en pro de la sociedad para prevenir, contribuir o revertir situaciones de interés social que contribuya con la inclusión y la participación colectiva, su injerencia no incluye ni cultura ni actividades de concientización.

Con respecto a las OV pudiese sugerirse que es sinónimo de ONG debido a que los actores que ejecutan son colaboradores ad honorem, sin embargo el hecho de que, de alguna forma, la organización necesite retribuir a los voluntarios aunque no sea monetariamente lo pudiese distinguir de una ONG.

Con base en lo expuesto, a pesar de las diversas acepciones con las que hacemos referencia a una ONG, ésta no tiene un término que se le sea sinónimo.

Ahora bien, con respecto a los significantes restantes, la OIS y OAS son homólogas y también se consideran sinónimos de ONG por ser la sociedad el público objetivo beneficiario de cualquier iniciativa.

En todo caso, todas las acepciones y formas de organización antes mencionadas conforman el tercer sector, pues "... son organizaciones que no

pueden ser categorizadas dentro del sector público, ni tampoco en el sector privado... entidades que actúan en múltiples campos, tienen variadas estrategias e instrumentos de intervención y distintas figuras jurídicas" (Contreras, et al. 2010, p. 55).

3.2.3. Características de ONGs

De acuerdo a una recopilación de definiciones de organizaciones del tercer sector elaborada por Contreras, et al. (2010) podemos apreciar una serie de características de las cuales muchas son adjudicadas a la definición de ONG, tales como:

- Conformado por voluntarios con libre iniciativa ciudadana.
- Cuentan con algunos profesionales remunerados.
- Sin ánimo de lucro.
- De alcance local, nacional e/o internacional.
- De naturaleza altruista.
- Ofrecen servicios humanitarios o de interés colectivo.
- Acciones que incrementan el nivel de vida y el bienestar.
- Función instrumental del capital obtenido.
- Legalmente constituidas y con personalidad jurídica propia.
- Son autogestionadas y autosostenibles.

Ahora bien, concentrándonos en las ONG u ONL, como se les denomina comúnmente, las principales características son:

- Organización formal y normas privadas
- Personal voluntario
- Orientación a sectores desprotegidos
- Ausencia de beneficio económico
- Constitución legal
- Productora de servicios
- Recursos limitados

- Dependencia económica de terceros (patrocinantes)
- Diversas fuentes de ingreso

Considerando que las ONGs refugian al término asociación, es menester verificar las cualidades que las distinguen, según Herrera y Ayuso (2009). Éstas son:

- Grupo de personas organizadas que promueven un interés común.
- Voluntariedad.
- Con independencia de cualquier sistema, especialmente del político.
- Altruismo.
- Busca desarrollo alrededor de un planteamiento o temática.
- Diseñan servicios para terceros.

En este sentido, estos autores distinguen los rasgos más específicos de las ONGs tales como:

- La autonomía constitutiva, estructural y procesal.
- La libertad y responsabilidad de acción.
- La práctica de mercadeo relacional.
- Establecimiento de valores como bandera de la entidad.
- Objetivos claros y precisos.
- Autosostenible.

Las ONGs se autorregulan y gestionan por una lucha, por un objetivo que requiere de muchas personas adeptas para su éxito; en este sentido Villasante (1994, p. 18) expresa que "la potencia de las organizaciones está en ser experiencias grupales de auto – emancipación, de reflexión sobre las propias prácticas cotidianas limitadas, y de ampliación de horizontes personales y grupales".

De acuerdo a Alfaro (1995) citado en Altuve y Behrens (2004) las ONGs se caracterizan por la intangibilidad de sus productos, la competencia del sector, la planificación de las actividades, la dificultad de medición del desempeño y la distribución interna de los ingresos. Jaimes (2001) citado por

estas autoras complementa estas distinciones agregando la horizontalidad y centralización de su estructura, prescindiendo de jerarquía y burocracia, la convicción personal del capital humano y los recursos limitados.

Ahora bien, con relación a las agendas que comúnmente dictan el día a día de las ONGs, Contreras, et al. (2010, p. 52) resaltan "...la preocupación permanente por apoyar y socorrer a personas desorientadas, desvalidas, huérfanas o desamparadas, es así como se ocupan por mantener orfanatos, asilos de ancianos, centros de educación en sus distintos niveles, bancos de alimentos, comedores comunitarios, consultorios médicos y oficinas de asistencia social y juridical..." .

Matute y Padrón (1998, p. 64), en su afán de determinar los pro y contras de las ONGs y de verificar sus cualidades elaboran un cuadro donde se diferencian las fortalezas de las debilidades

Entre las fortalezas destacan:

- Mayor espacio institucional dentro de la sociedad civil y ante los entes gubernamentales.
- Misión permanente en el ámbito social y personal.
- Apoyo de voluntariado para la ejecución de sus acciones.
- Misión a largo plazo que garantiza su continuidad.
- Acciones programáticas dirigidas a satisfacer las necesidades sociales reales.
- Elevado nivel de compromiso.
- Conocimiento profundo del sector.

Por otra parte, entre las debilidades que Matute y Padrón rescatan para con las ONG son:

- Ofertas programáticas insuficientes, poco variadas y aisladas.
- Bajo nivel de cobertura de proyectos ejecutados en comparación con la magnitud de los problemas.

- Alta vulnerabilidad institucional originada por la escasez de recursos financieros.
- Alta dependencia del financiamiento estatal, causando vulnerabilidad y discontinuidad en sus acciones.
- Dificultades para diversificar sus fuentes de financiamiento.
- Dificultades para contratar recurso humano especializado en condiciones de estabilidad.
- Necesidad de mejorar su proceso de formulación de proyectos.

Richer y López (2004), quienes han manifestado el carácter empresarial y social de las ONGs, indican las dimensiones caracterizadoras respectivas.

> Las dimensiones "empresariales" se refieren a las actividades económicas realizadas, al personal asalariado, a la clientela, al desarrollo de relaciones comerciales y a un método orientado a la rentabilidad y al desarrollo económico de la empresa. Las dimensiones asociativas están referidas al proyecto, al voluntariado, a la red asociativa en la que participa la asociación y que ella contribuye en crear y desarrollar, al método de gestión, orientado hacia la participación y la democracia, y a sus modalidades de desarrollo, referidas a la difusión de su proyecto (Richer y López, 2004, p. 590)

Hoy en día con el incremento de ONGs, las múltiples iniciativas que requieren ser financiadas y la retracción de los aportes gubernamentales y empresariales, estas asociaciones de interés general se las han tenido que ingeniar para cubrir los gastos de sus proyectos, utilizando estrategias de mercadeo propias de la empresa privada. En este sentido, confluyen la necesidad de hacer proyectos y la necesidad de buscar financiarlos, teniendo que equilibrar muy bien éstos para que no se desvirtúe el fin mismo de las ONGs.

Con relación al destinatario, además de ser los mismos líderes de la ONGs, están los públicos, ese grupo de la sociedad que demanda aquello que se ofrece, ya sea educación, cultura, deporte, prevención, etc. Pero lo

más interesante de las ONGs es que ese fragmento de la sociedad también puede participar en ella definiendo nuevas y mejores acciones.

Con respecto al recurso humano, usualmente, el personal que labora y colabora con las ONGs son voluntarios, sin embargo, la exigencia de profesionalización de las ONGs por los resultados para justificar los financiamientos, hace que su personal se convirtiera poco a poco en personal asalariado.

El voluntariado está conformado, entonces, por personas beneficiadas, por beneficiarios indirectos, e inclusive a pesar de ser asalariados, los mismos miembros de la ONGs son voluntarios al dar laboralmente más allá de lo que debe hacer según su descripción de cargo.

Al referirnos sobre el método de gestión de las asociaciones de economía social, los autores diferencian un plano institucional y un plano organizacional.

La dimensión institucional está definida por una junta que define reglas y toma decisiones, realiza informes de gestión que resalta lo financiero y contable y el cual debe hacer de conocimiento público. Ahora bien, en cuanto a lo organizacional que tiene que ver con los aspectos técnicos, se hace referencia al carácter autónomo de la organización, el trabajo en equipo, el plan de formación, los mecanismos de comunicación y evaluación, la confianza, los valores, la ética, la premisa de solidaridad, entre otros.

En este particular es importante mencionar un aspecto fundamental dentro de la gestión de ONG como son los mecanismos de control tanto internos como externos como una forma de "... disciplinar los diversos intereses que emergen... mejorar la eficiencia organizacional, para asegurar un mejor cumplimiento de los objetivos que se proponen las ENLs. (Contreras, et al., 2010, p. 67).

En cuanto a la atención a sus clientes, las ONGs a diferencia de la empresa privada, tienen una peculiar cercanía con la finalidad de que éste participe y reciba, ya que no solo son de alguna manera asistidos sino que

también pueden ser promotores o multiplicadores de ciertos programas o iniciativas de la ONG.

Las relaciones son una pieza clave en el éxito de las ONGs porque, de alguna manera, los contactos, le permiten ingeniar alianzas para sobrevivir. En este sentido, los líderes o dirigentes de las ONGs deben tener excelentes relaciones en los campos privados, públicos y asociativos.

En cuanto a las relaciones, desde una óptica socio política, es importante que una ONG estreche lazos con las comunidades a nivel estatal, municipal y parroquial; y que se extienda más allá del área de ubicación de la sede.

El crecimiento de una ONG muchas veces está condicionada por el conocimiento y reconocimiento de la misma por el impacto social de sus obras lo que hace que tenga la credibilidad como para que sea financiada y logre la incorporación de nuevos miembros y seguidores.

3.2.4. Tipos de ONGs

En cuanto a la clasificación de las ONGs, hay diversas categorizaciones según el planteamiento de los investigadores. Hay algunos académicos que los clasifica según el público objetivo, como por ejemplo, niños y niñas, discapacitados, fármaco dependientes, mujeres, ancianos, etc.; otros lo dividen según la perspectiva jurídica y, también, hay quienes lo categorizan por el área de acción como cultura, deporte, educación, salud, jurisprudencia, entre otros.

Hoekendijk (1986) citado por Contreras, et al. (2010) simplifica la clasificación de las ONG según la orientación del trabajo voluntario:

- Hacia terceros
    - Asociaciones tradicionales de voluntarios: se realiza labor humanitaria normalmente liderada por mujeres, grupos religiosos o juveniles por voluntad propia. Efectúan campañas de recaudación de fondos y tienen redes a nivel internacional.

- Acciones alternativas, asistencia crítica y otras actividades: son llevadas a cabo por profesionales que brindan apoyo y asesoría en temas específicos como psiquiatría, psicoterapia, derecho, entre otros.
- Organizaciones profesionales: son aquellas organizaciones liderado por profesionales cuya labor voluntaria es un requerimiento para realizar tareas suplementarias.
- Iniciativas voluntarias en el ámbito local: son aquellos grupos conformadas por y para las personas que residen en un cerco geográfico determinado como jardines de infancia, grupos para emigrantes, entre otros.

- Hacia los propios miembros
  - Grupos de autoayuda: está ligado a la ayuda que implica un componente psicológico.
  - Grupos de acción: son aquellos grupos temporales que se activan a favor de cambiar alguna condición presente.
  - Grupos de interés, uniones o ligas: contribuye a ayudar a aquellos conjuntos de personas que por sus características específicas son considerados minorías
  - Grupos de mentalización: son aquellos que tienen larga permanencia en el tiempo y cuya misión es fomentar cambios estructurales en la conciencia del colectivo hacia temas determinados.

Por su parte, Salomón (1991) citado en Contreras, et al (2010) complementa la distinción anterior tipificando las ONGs según la perspectiva y nivel de actuación:

- Intermediarias de financiación: tiene que ver con la canalización de recursos para las iniciativas.
- Orientadas al servicio de sus miembros: asociada con el trabajo voluntario para el propio grupo de Hoekendijk (1986).

- Orientadas a cubrir necesidades sociales: relacionada con el trabajo voluntario a favor de terceros mencionado anteriormente.
- Alineadas a ofrecer ayuda religiosa o espiritual: organizaciones vinculadas a algún tipo de iglesia o método de ayuda espiritual.

Contreras, et al. (2010) también cita a Saxby (1998) quien clasifica las ONGs de acuerdo a los tipos y fuente de financiamiento que perciben:

- Autoridades estatales
- Donaciones privadas
- Miembros
- Donaciones colectivas
- Beneficiarios

Asimismo estos autores hacen referencia a Hansmann (1980) quien establece cuatro categorías de ONG tomando como base dos criterios: el financiamiento y el sistema de control,

> ... en primer lugar se considera el origen de su financiamiento, distinguiendo aquellas ONLs donativas (donativos nonprofits), que son financiadas por medio de donaciones; de aquellas ONLs (commercial nonprofits), cuya financiación se gesta en la venta de bienes y servicios. En segundo término, se toma como base de análisis el sistema de control existente en la organización, diferenciándose en este caso a las ENLs de mutualidades (que cuentan con un sistema de control final que recae sobre el equipo directivo y en manos de donantes y usuarios), de las ENLs empresariales (en ellas los equipos directivos son estables y se mantienen mientras tanto, con cierta independencia de los asociados (Contreras, et al., 2010, p. 64).

Socías (1998), también reflejado en Contreras, et al. (2010) por su parte reconoce que las ONGs se dividen en públicas y privadas, ésta última que a su vez se subdivide en aquellas de interés particular y en interés general que a su vez se clasifica en aquellas con contraprestación y sin contraprestación.

Es importante mencionar que dentro de los diversos estudiosos del tema ONG, no hay consenso en cuanto a una clasificación se refiere. Es por ello que se presenta la visión de diversos autores en cuanto a la clasificación de

ONG, para demostrar que de ninguna manera, en este particular, se puede ser exhaustivo.

Considerando que para Herrera y Ayuso (2009) es más adecuado referirse a asociaciones o tipo de sectores (del Tercer sector) que ONG, ya que éste forma parte del término precedido, mencionan que las asociaciones se pueden clasificar de diversos tipos cuyas definiciones y características no están completamente estudiados y delimitados:

- Asociación social (ONG)
- Voluntariado
- Cooperativas
- Movimientos sociales
- Organizaciones de ayuda mutua

Por otra parte, partiendo de la denominación de tercera generación que Matute y Padrón (1998) le dieron a las ONGs, ésta es también una clasificación en función de su periodo evolutivo; pues las ONG de tercera generación distan de la primera y segunda por,

> ... una visión más integral de sus funciones; entienden que no pueden actuar de manera aislada, sino más bien dar cabida a fusiones entre diversas instancias, sin importar el grado de desarrollo en el cual se encuentren. Estos organismos deben buscar caminar fértiles para promover políticas y vínculos institucionales... promover mecanismos de formación y aprendizaje, bien para quienes en ellos trabajan como para sus beneficiarios directos – iniciativa que engloba talleres, cursos, publicaciones diversas... es el relativo al papel facilitador, más que operacional de las iniciativas comunitarias... (p. 70)

Estamos en presencia entonces de un tipo de organización madura, autosustentable, inteligente organizacionalmente que crece no solo a través del éxito de sus operaciones sino a través de la expansión de sus acciones a través de la transmisión del conocimiento y el *know how*; asimismo, los máximos representantes y voceros de las ONG no solo deben tener la pasión y la voluntad sino también la experticia técnica, administrativa, gerencial,

social y temática para poder acceder a los organismos multilaterales y recibir mayor apoyo.

Por supuesto, estos requisitos van limitando la permanencia de algunas ONGs que al no cumplir los requisitos básicos de autogestión les cuesta acceder al financiamiento de sus proyectos en detrimento de seguir existiendo.

. Ahora bien, se mostrará otra clasificación que tiene que ver con el área de acción de tales organizaciones, es así como Velarte (s.f.) citado por Orellana (1996) en Matute y Padrón (1998) distingue cuatro tipos de ONGs:

- Centros de servicio: son aquellas que se dedican a la formación, capacitación y asistencia a beneficiados de los proyectos que llevan a cabo otras ONGs.
- ONGs de base o grupos de base: se refiere a aquellas que trabajan directamente con las comunidades, conformada normalmente por un grupo de voluntarios que cuentan con un escaso o nulo presupuesto y cuyas operaciones no se establecen en un lugar permanente o propio de la organización.
- Centros de investigación: son núcleos que desarrollan asesoría, investigaciones, sistematización de experiencias y elaboración de material informativo, que trabajan enlazadas, usualmente, con centros y/o grupos de base.
- Fundaciones: son entidades, usualmente, dependientes de organismos con fines económicos o corporaciones que complementan el lado lucrativo de sus acciones con una cara filantrópica y preocupación social atendiendo necesidades variadas e impactos geográficos diversos.

3.2.5. Importancia de las ONGs

Tal como lo expresa Herrera y Ayuso (2009), la formación de ONGs no es arbitraria ni caprichosa sino una respuesta a la necesidad de organización en los espacios informales de la sociedad civil; gracias a las ONGs se da la eficacia en iniciativas con fines comunitarios y se atiende sectores o temas que el Estado no tiene la capacidad de abordar ni en su totalidad y en su complejidad, son "... espacios que conjugan lo formal y lo informal, los cuales pueden gestionarse de forma autónoma por sus propios participantes, fomentando su creatividad y la implicación de la ciudadanía en la sociedad" (p. 65).

Por otra parte, las ONGs o ODS permiten que los ciudadanos participen de forma activa y continua en la configuración de la sociedad y el logro de sus intereses privado de beneficios particulares y basado en la autogestión, haciendo que el ciudadano se integre en busca del bienestar general.

Finalmente, la importancia de las ONGs radica en el gran impacto positivo que tiene sus acciones de influencia sobre el desarrollo social a nivel local, nacional e internacional, producto de su loable labor.

3.3. Modelos de gestión

3.3.1. Definición de modelos de gestión

Los modelos se remontan a su uso matemático para explicar circunstancias económicas en el entorno competitivo del mercado.

Haciendo referencia al ámbito de las ciencias sociales, la palabra modelo hace alusión a un arquetipo que imita o reproduce una realidad compleja.

Por su parte, el término gestión tiene que ver con la administración u organización de algo. En este sentido, la gestión consiste en la concreción de tareas y actividades propias para el logro de un objetivo.

"Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser

aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública" (Deployment, s.f., p. 4).

Para Recklies (2001), los modelos de gestión son herramientas que permiten analizar y desarrollar a las organizaciones en cualquiera de sus múltiples aristas. Más específicamente, un modelo de gestión implica una imagen simplificada de la realidad de la organización para poder comprenderlo y analizarlo.

Los modelos no son estáticos y no funcionan para todas las organizaciones y situaciones, ya que usualmente las realidades no son exactas, pero sin embargo marcan referencias importantes.

Según esta autora "En vista de la información de hoy, los modelos pueden ser herramientas valiosas para organizar y analizar información de manera sistemática. Un modelo de gestión no es capaz de tomar una decisión, sin embargo, puede ayudar a tomar una decisión..." (2001, 7).

Un modelo de gestión se nutre de la realidad organizativa, de sus prácticas, de su gente... pero también de una variedad de conocimientos de diferente naturaleza como la administración, la economía, la psicología y el mercadeo.

Un modelo de gestión no es perfecto en sí mismo, a veces inclusive la combinación de varios modelos pueden dar una visión más integral y compleja que contribuya a tomar decisiones y a hacer un seguimiento más acertado.

Como lo indica Recklies (2001, 7) los "Modelos de gestión son eficaces sólo si sus usuarios son capaces de realizar las conexiones y diferencias y sacar conclusiones adecuadas".

3.3.2. Tipos de modelos de gestión

Según Deployment (s.f.) hay diferentes modelos de gestión según lo que se desee administrar; en tanto, hay modelos de gestión para políticas, procesos, proyectos y problemas o conflictos.

Los modelos de gestión de políticas buscan mejorar las organizaciones alineando objetivos, recursos y planes; los modelos de gestión de procesos buscan también el buen desempeño organizacional pero evaluando, monitoreando y mejorando sistemáticamente los diferentes procesos que le compete; los modelos de gestión de proyectos, "...permite optimizar la coordinación de actividades, asignación de recursos, motivación de equipos y planificación y control de proyectos organizativos específicos" (Deployment, s.f.) y, finalmente el modelo de gestión de problemas busca sistematizar las opciones de solución hasta llegar a la definitiva.

3. 4. Alianzas estratégicas

3.4.1. Introducción a las alianzas estratégicas

Castañeda, Taylor, García y Polo (1999) relatan el origen de las alianzas estratégicas desde la época de la colonización:

> En los albores de la expansión del Imperio Británico cuando buscaba ampliar sus fronteras mediante la modalidad de la colonización, un grupo de aventureros se lanzó a la conquista de nuevos dominios y decidieron asociarse con el fin de hacerse a la mar detrás de su aventura.
> Los que participaban en la travesía decidieron hacer un aporte, con la finalidad de repartirse alguna utilidad, si es que ésta llegaba a producirse, toda vez que ninguno de los partícipes tenía la certeza del éxito de su gestión. Jugaron juntos al azar, pusieron sus capitales, arriesgaron hasta sus propias vidas en busca de algo que al comenzarlo no sabían cómo iba a terminar (p. 99).

Mitchell (1998) apunta que la formación y el desarrollo de las alianzas estratégicas recae en el desarrollo de nuevos bloques de intercambio, el

desmantelamiento de las barreras arancelarias, el libre mercado y la movilidad internacional de capital e información.

Asimismo, se adjudica a la expansión internacional de las empresas, la globalización y los cambios tecnológicos, la aparición frecuente de más fórmulas de cooperación innovadora.

Por su parte, Agulló (2000) indica que las alianzas estratégicas, como se les conoce actualmente, se inician en la década de los ochenta como una de las prácticas empresariales más comunes en el mundo económico desarrollado como Norteamérica, Europa Occidental y Japón.

Realmente, su origen reside en la evidente necesidad de innovación en la actividad comercial para ser competitivo, creándose una interdependencia entre la globalización y las alianzas estratégicas.

3.4.2. Definición de alianzas estratégicas

A continuación, para dar forma a este apartado, se mostrará una serie de definiciones elaboradas por diversos autores estudiosos en la materia, que ofrecen una idea bastante precisa y acertada del contenido y sustancia de lo que significa una alianza estratégica.

De acuerdo a García (2004, p. 70) las alianzas estratégicas son "... acuerdos entre dos o más empresas independientes para la coordinación de parte de sus actividades futuras...".

Para Montes y Sabater (2002) las alianzas son un modelo de trabajo complejo porque implica una relación, y toda relación siempre está dotada de algún tipo de complejidad. En el caso de las alianzas, hay que considerar que, principalmente, se está pasando de un ámbito competitivo a un ámbito cooperativo.

De acuerdo con Matute y Padrón (1998, p. 81) las alianzas estratégicas,

> ... son una especie de unión que se establece entre organismos –de diversa naturaleza- con el propósito de lograr la realización

> de objetivos conjuntos. Las alianzas pueden generar compromisos breves y de marcado carácter informal... Independientemente de la formalidad que asuma, al momento de concretarse la unión, las reglas del juego deben quedar lo suficientemente claras para los participantes, a fin de que comprendan el rol que desempeñará cada uno en el convenio y las funciones que deberá cumplir para lograr su cometido.

Como confirmación a las definiciones anteriores, Badaracco (1992, xvii) expresa que las alianzas estratégicas "son en esencia, unos acuerdos y unas políticas operativas de los cuales organizaciones independientes comparten la autoridad administrativa, establecen vínculos sociales y aceptan la propiedad conjunta y su razón de ser radica básicamente ... minimizar los costos, diluir y compartir riesgos y maximizar los beneficios" (p. 74).

Con relación a la duración de esta asociación, ello depende del tiempo necesario para lograr los objetivos propuestos.

Los intereses u objetivos individuales que se pueden lograr bajo acuerdos compartidos parece lo más resaltante para proceder a formar parte de una alianza estratégica, sin embargo, hay otros elementos fundamentales como las competencias individuales, claro está, pero también la identificación con la cultura que pregona el aliado así como los valores que rigen su actuar; por otra parte, la disposición a negociar la repartición de tareas y actividades y el esclarecimiento de deberes y derechos, asegurarán el éxito de la unión.

La alianza es una forma de comunidad que permite la transferencia de conocimientos, experiencias, recursos de diversa índole, que facilita el acceso a nuevos terrenos, y a nuevos proyectos que organizaciones, pequeñas principalmente, no podrían realizar por sí mismas.

Ante las consideraciones previas, Agulló (2000) resalta lo siguiente:

> ...debemos establecer una diferencia inicial entre las alianzas «ad hoc» formadas entre empresas movidas en gran medida por intereses inmediatos o tácticos, que no suelen ser duraderas y que no tienen en cuenta los aspectos estratégicos de la actividad empresarial, y lo que para nosotros y en el

> presente contexto consideramos alianzas estratégicas que son aquellas que establecen una relación de colaboración entre dos ó más empresas independientes, cada una con su propio programa, su propia estrategia, y su propia cultura para generar un mayor valor en su actividad manteniendo un grado de equilibrio entre competencia y cooperación. Se trata, en definitiva, de aumentar la eficacia de las estrategias competitivas de las empresas participantes al hacer posible el intercambio mutuamente beneficioso de las tecnologías, las cualificaciones o los productos que poseen (p. 13).

De acuerdo a Lara y Padula (1994, p. 66) "Alianza estratégica es cuando dos o más empresas están dispuestas a compartir esfuerzos o recursos en beneficio de los socios... y constituye un conjunto de transacciones y la puesta común de recursos materiales y/o intelectuales que darán como resultado una variedad de estructuras organizativas".

Por último, Conforti, Chueque, Bazán, Sleimen y Griffero (s.f.) hacen un símil entre los términos alianzas estratégicas y *partenership* definiéndola como "una asociación de fuerzas o recursos que promueven la factibilidad operativa, técnica, organizativa y/o económica de proyectos comunes" (p. 1).

Con respecto al concepto de partnership, por una parte se sabe que viene del latín *partiri* que significa compartir; y por otro lado se alude a una expresión de origen norteamericana que implica sociedad, asociación o unión de dos o más personas que unen esfuerzos con un fin común a riesgo de no saber si podrán conseguirlo.

"Se puede entender el partnership como la relación entre dos o más personas destinada a realizar un negocio del cual las partes gozarán de las utilidades y responderán por las pérdidas, reconociéndoles un patrimonio propio" (Sierralta Ríos, 1996, p. 6).

Las alianzas estratégicas pueden establecerse con cualquier persona natural o jurídica que compartan algún interés y estén dispuestos a compartir beneficios alcanzados mediante la cooperación. De ahí la importancia de establecer prioridades y evaluar quien conviene más a los objetivos. Entre los posibles actores con quien establecer alianzas, están los clientes potenciales

o actuales, los proveedores, los empleados, los competidores, los representantes gubernamentales, representantes de la sociedad civil, entre otros.

Ahora bien, para Louffat (2004) la alianza estratégica "... es la integración estratégica, estructural y operacional entre dos o más organizaciones, nacionales o internacionales, con sociedad horizontal o vertical, que pretenden alcanzar objetivos comunes, en un mercado único o diversificado y abarcando un periodo de tiempo determinado" (p. 106).

3.4.2.1. Colaboración y cooperación

Para Sierra, et al. (s.f.) el aumento de las relaciones comerciales y de la inversión directa extranjera, el acercamiento de los gustos de los consumidores a nivel mundial, la creciente incertidumbre y complejidad internacional, la terciarización de la actividad económica, la regionalización de la economía mundial, la incorporación de nuevos países al mercado internacional, la creciente cooperación económica e interempresarial, la globalización de los mercados financieros, el desarrollo y reducción de los costes de transporte y telecomunicaciones, la rápida evolución y transmisión de tecnologías y materiales, la progresiva desregulación y liberalización de los mercados y la flexibilización del mercado de trabajo y de la negociación colectiva, todo ello producto de la globalización, ha hecho que las empresas deban adaptarse al entorno, ser más competitivas, ya sea innovando o creando nuevas estrategias, por lo que las alianzas de cooperación y colaboración se convierten en una opción, pues las organizaciones no cuentan con recursos y habilidades para configurar su cadena de valor.

La alianza estratégica está soportada según Nisbet (1975) citado por Matute y Padrón (1998p. 79) por la cooperación que es un "... comportamiento conjunto y colaborador dirigido a un objetivo que encierra un interés común... puede darse de forma espontánea o regirse por condiciones impuestas por terceros, amparadas por sanciones legales".

Según Fernández (1991) de acuerdo a Sierra, et al. (s.f., p. 4),

> ... la cooperación, se entiende como una nueva forma de competir en el mercado, previo acuerdo entre dos o más empresas, independientes, que unen o comparten, sin llegar a fusionar, sus capacidades y recursos, estableciéndose un cierto grado de relación entre ellas, para incrementar mutuamente sus ventajas competitivas.

Apoyando esa idea, Sierra, et al. (s.f., p. 4) concluye indicando,

> Esta creciente cooperación por tanto, es una fórmula organizativa mediante la cual dos o más empresas sin perder su personalidad jurídica establecen, voluntaria y recíprocamente, la decisión de compartir algún recurso y conocimiento de tipo tecnológico, comercial o financiero con el fin de desarrollar alguna estrategia que redunde en ventajas competitivas para los cooperantes. Y solamente habrá verdadera alianza si las empresas que participan en ella mantienen sus órganos de gobierno independientes y con capacidad autónoma de decisión.

Para Marco, et al. (s.f., p. 163) "... la cooperación se entiende como una vía para desarrollar las estrategias empresariales, las cuales permiten a las organizaciones mantener y mejorar su posición competitiva en el mercado", y manifiesta que los motivos para cooperar son:

- Acceder a un nuevo mercado.
- Disfrutar de los beneficios de la experiencia de un tercero.
- Mejorar la flexibilidad.
- Disponer de recursos y habilidades complementarios a los propios y que necesita para desarrollar mejor sus actividades.

La colaboración, de acuerdo a la Real Academia Española (s.f) consiste en "Trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra", definición que va muy alineada y combinada con lo dicho de cooperación.

Además de la colaboración y la cooperación como características clave dentro de las alianzas estratégicas, Mitchell (1998) agrega el concepto de asociación que implica la voluntad combinada de varios socios de unirse o separarse, la percepción de que juntos se van a percibir intereses y

beneficios mutuos y el compromiso y la adecuada capacidad de hacerlo funcionar.

Otro concepto importante a destacar dentro de las alianzas estratégicas es la complementariedad, pues la asociación depende, en buena parte, de las potencialidades que tenga cada aliado para ofrecer a la otra, algo que no tenga y que necesite, es así como se deviene, a veces, la repartición de las tareas, mientras uno de encarga de la administración de los recursos económicos, el otro se encarga de la administración operativa; mientras un aliado aporta el *know how* el otro aliado aporta el recurso humano; tal como lo afirma Matute y Padrón (1998, p. 80) " ... se desarrolla una gerencia sinérgica, en donde se fusionan las fortalezas de los participantes para derivar en resultados beneficiosos para todos".

3.4.3. Conveniencia de conformar alianzas estratégicas

3.4.3.1. Alianzas estratégicas en el sector social

Debido a las alianzas estratégicas, las ONGs pueden llevar adelante proyectos de mayor envergadura, inclusive los organismos multilaterales que tienen un gran posicionamiento dentro del desarrollo social como el Fondo de población para las Naciones Unidas (PNUD), Unicef y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Acnur, por mencionar unas cuantas, requieren de alianzas con organizaciones con experticias complementarias para llevar adelante sus proyectos, coexistiendo entonces las funciones de las ONGs con las funciones del gobierno en cuanto a bienestar social se refiere.

Al respecto del por qué de las alianzas con las ONGs, Cariola y Fernández (1997, p. 20) expresan "las alianzas (en el sector social) surgen por la imperante necesidad de aunar esfuerzos, iniciativas y recursos provenientes de diferentes sectores de la sociedad, para así poder responder a los crecientes y complejos problemas de la comunidad".

3.4.4. Constitución de alianzas estratégicas

Se ha comentado que las alianzas estratégicas son una forma de relación entre diferentes organizaciones, ahora bien, la construcción de tales relaciones pasa por varias fases antes de su operatividad efectiva.

Conforti, et al. (s.f.) enumera las etapas del proceso de conformación de alianzas estratégicas así como las implicaciones respectivas:

- Etapa I: diagnóstico de la situación.
- Etapa II: identificación de socios:
  - Encargar a un trabajador motivado para la búsqueda de socios.
  - Establecer el perfil del socio que se desea.
  - Establecer contacto con muchos candidatos.
- Etapa III: asociación:
  - Enfatizar los beneficios mutuos.
  - Comenzar con cosas simples.
  - Fijar metas u objetivos a alcanzar (*benchmarks*).
  - Incluir a los abogados ... después
- Etapa IV: implementación:
  - Enfocar la atención en la mentalidad de la sociedad.
  - Desarrollar un grupo *(team)* de líderes.
  - Mantener una fluida comunicación.
  - Pensar a largo plazo, pero alcanzar el éxito a corto plazo.

Con ánimo de nutrir sustancialmente este aparte, se toma a Montes y Sabater (2002) quienes han desarrollado una metodología para constituir y vigilar el desenvolvimiento de una alianza estratégica, pero centrando especial atención en la etapa de negociación, pues parten de que si hay claridad y consenso desde el principio es más probable que la unión alcance el éxito.

Según estos autores, es menester una metodología como la que ellos presentan para "... de forma ordenada y sistemática, desarrollar la etapa de negociaciones, con la creación de un instrumento para que los directivos puedan seguir una guía acerca de los puntos que deberían ir tratando a lo largo del proceso" (p. 84).

Tal como lo comentan Montes y Sabater (2002, p. 85),

> Se ha demostrado en la literatura, y la experiencia lo apoya, que la fase inicial o de constitución de las Alianzas es clave para que éstas tengan éxito, no solo porque se ha de crear una nueva organización, con objetivos y recursos diferenciados, sino porque se han de cuidar las relaciones entre los socios y desarrollar la confianza, de modo que esos objetivos sean alcanzables.

Las etapas del proceso de constitución de las alianzas estratégicas son:

- Misión, objetivos y estrategias: cada potencial aliado debe revisar su filosofía corporativa y los objetivos estratégicos planteados para decidir si existe cabida en ellas la adopción de una alianza estratégica.
- Búsqueda de socios: una vez que se concluya que la creación de una alianza es la mejor vía para lograr determinadas metas, se debe listar la serie de características que se busca y que debe tener un aliado para preseleccionar a los candidatos y estudiar su realidad y proceder a la escogencia definitiva.
- Etapa de negociaciones: en esta fase, cada aliado debe conocer a profundidad al otro en una mesa abierta en el que con sinceridad y apertura se aclaren todas las dudas, expectativas y se amplíe la información de cada cual, como su reputación y sus capacidades. " En esta fase es cuando se diseña la alianza y se sientan las bases de lo que será su funcionamiento" (Montes y Sabater, 2002, p. 85).
- Declaración de principios: en un documento breve, claro, concreto y conciso se definen las condiciones de la alianza, personas encargadas; recursos humanos, económicos y materiales dispuestos;

los objetivos, los canales de comunicación, los mecanismos de toma de decisión, entre otros aspectos clave.

- Planificación de operaciones: una vez tomadas decisiones trascendentales bajo acuerdo, y asentarlas en la declaración, es necesario suministrar esa información a los niveles que organizarán y ejecutarán las diversas tareas y actividades propias de la alianza.
- Estructura de la alianza: en función de todas las variables tomadas en consideración en etapas anteriores, este momento se refiere a la determinación de la figura legal y jurídica más apropiada para la alianza en particular.
- Operaciones: corresponde al pleno funcionamiento de la alianza hasta su disolución.

En la etapa de negociación se debe desarrollar un modelo que permita gestionar los acuerdos y así la alianza en sí misma.

Para Montes y Sabater (2002) los elementos componente de tal modelo son:

- Sinergias y objetivos: un conocimiento mutuo de las fortalezas, debilidades y coincidencias permitirá una mejor dirección y coordinación de la relación. Chequear las competencias de cada cual para el logro de los objetivos conjuntos es determinante para reconocer si el intercambio, efectivamente, promoverá la cooperación por objetivos propios de la alianza.

Los objetivos deben ser elaborados cuidadosamente y compartidos con el *partner* de manera de declarar aquellos que sean congruentes con los intereses particulares de las partes y que sean razonables en función de la inversión y el tiempo que se estima para con la alianza.

Se deben compartir y sincerar las expectativas para que todos trabajen con el mismo nivel de presión e intensidad.

> ...el hecho de fijar los objetivos de forma conjunta hará que los socios no deseen desviarse de los mismos. El establecimiento de

objetivos concretos no sólo facilita la dirección de la alianza, sino también el establecimiento de reglas específicas. Se establece de antemano qué es lo que se espera de cada socio y permitirá desarrollar de una forma más clara las etapas posteriores (Montes y Sabater, 2002, p.89).

- Campo de actividad: la palabra clave que determina este aspecto es la definición, pues en la medida en que se establezcan límites habrá menos espacio para el conflicto. Se define el o los sectores en el cual se desarrollará la alianza, definiendo alcances y demarcando los mercados. Se indican cuáles actividades son susceptibles de negociación dentro de la alianza y fuera de ella, propio del ámbito interno de cada organización. Adicionalmente, se definen y se distribuyen los recursos y las obligaciones
- Toma de decisiones: hay muchas decisiones que tomar en la vida de una alianza, en este sentido, entre las primeras decisiones a tomar es si nombrar a alguien que tome las decisiones en nombre de todas las organizaciones participantes o si todas participarán en la toma de decisiones y si de ser así, se pedirá la presencia de un consultor que intermedie el proceso de toma de decisión. Lo ideal es que exista un equilibrio de poderes y que se tomen decisiones de forma participativa y compartida evitando el dominio y oportunismo de un socio que guíe la alianza a su favor corrompiendo la cooperación.
- Asignación de recursos: esto se refiere a establecer qué recursos y capacidades necesita la alianza y qué y cuánto aportará cada aliado, tratando de que las aportaciones sean similares, por lo menos en cuanto a riesgo, complementariedad e importancia para la alianza; ello creará un sentimiento de mutua dependencia que fortalecerá el acuerdo. "Las inversiones que realicen los socios en beneficio de la alianza fuerzan un comportamiento cooperativo porque les obligan a seguir unidos, puesto que una vez hecha la inversión no desearán romper el acuerdo" (p. 91).

En el primer momento de desembolso económico es importante establecer la posibilidad de cláusulas de cumplimiento que obligue a las partes a cumplir con lo prometido, un poco para asegurar la inversión debido a la desconfianza que se siente normalmente.

Estos autores indican que es importante que los aliados comprendan el valor de la alianza en una visión a mediano o largo plazo, ya que los frutos de las inversiones iniciales no se harán evidentes inmediatamente y es necesario evitar el desencanto.

- Patrón de resultados: esta fase responde a afirmar si efectivamente es viable la alianza y los objetivos que se persiguen y "... establecer un mecanismo de equilibrio entre las aportaciones de los socios y los resultados que obtengan del acuerdo" (Montes y Sabater, 2002, p. 91).

Es decir, es importante analizar las probabilidades de éxito de manera de que el acuerdo de cooperación resulte positivo y los involucrados se vean beneficiados en una proporción si no similar, conocida y aceptada por todos.

Aquí ha de asumirse los valores de ganar/ ganar y transparencia.

- Declaración de no competencia, confidencialidad y estructura anticipada: en este particular, se establecen los riesgos y las salvaguardas que hay que contemplar. En este sentido, se contemplan las inversiones en activos no recuperables (plantas, equipos y recurso humano), pérdidas de tecnología y mercados; y, activos intangibles como la reputación y la imagen.

En cuanto a la confidencialidad, a veces, firmar una carta, puede ser una manifestación de desconfianza que empañe la relación desde un principio, sin embargo, puede ser razonable hacerlo si ambas partes están de acuerdo y saben manejar esta situación.

- Transformación: las empresas aliadas van a vivir un antes y un después posterior a la vida de la alianza, en vista de los aprendizajes y la experiencia adquirida.

Por supuesto, las fases de constitución son guías para contextualizar la complejidad en el establecimiento de una alianza, pues cada relación o asociación es diferente, por lo que no hay recetas, sino que cada proceso depende de cada coyuntura.

García (s.f.) también enumera una serie de pasos en la constitución de alianzas estratégicas como lo son:

- Autodiagnóstico: implica un proceso de reflexión colectiva en que se verifica la misión, los objetivos, las estrategias, los recursos, la matriz DOFA y en general, la conveniencia de la alianza. En este particular, cobra relevancia la participación y la comunicación.
- Detección oportuna de lo que le conviene a los demás: consiste en ver las compatibilidades reales y potenciales de las organizaciones, intereses y cursos de acción.
- Análisis de coincidencias y diferencias que permiten argumentar a favor o en contra de la negociación.
- Diseño de un plan estratégico: seleccionado el aliado, se establecen objetivos, recursos y criterios de negociación.
- Diálogo, persuasión y consensos: "Superar las barreras como la desconfianza enfatizando los beneficios concretos de la alianza basados en la construcción, consensos, paciencia, transparencia" (p. 9).
- Planificación participativa de los aliados: esto es controlar la ejecución, definiendo un sistema de gestión simple, ágil y eficaz; y diseñando un sistema de seguimiento y evaluación.
- Ejecución de la planificación participativa, seguimiento y evaluación.

3.4.5. Factores que intervienen en la aplicación de las alianzas estratégicas

Considerando que la fase de negociación es la más importante dentro del proceso de conformación de la alianza, Montes y Sabater (2002) han puesto de manifiesto unos principios generales que hay que tomar en consideración

desde el principio para que la alianza logre su cometido con mayor certeza. Estos factores de éxito son:

- Ganar/ ganar:

> Se ha de crear valor conjunto, no únicamente aumentar los beneficios individuales de cada empresa. Por tanto, los acuerdos de cooperación no deben ser vistos como un proceso de intercambio de valor, sino como un proceso de creación de valor. Este equilibrio no implica necesariamente igualdad, pero sí una voluntad de enriquecimiento compartido, de avance conjunto. En la alianza, uno no gana a costa del otro: al contrario, uno no gana si no lo hace el otro también, puesto que el socio que se sienta perjudicado actuará en contra de los intereses de los demás y el resultado de esto es que todos pierden"(p. 86).

- Fuerte compromiso: ello implica todas las acciones que los aliados inviertan a favor de la alianza, infundiendo confianza en el proyecto y motivación en el capital humano involucrado.
- Persuasión: que se traduce en la buena voluntad de dar y recibir. El conseguir lo que desee con negociación y buenas técnicas de resolución de conflictos es más saludable para la alianza que la imposición de ideas.
- No delegación: desde el principio es importante nombrar a personas líderes de la alianza que posean el mismo nivel jerárquico para apostar al respeto y legitimidad mutua y que tengan capacidad y poder de toma de decisión.
- Comunicación: durante la alianza las partes se interrelacionarán de forma contínua, por tanto, es menester que los líderes se tomen un tiempo para conocerse, para verificar sus estilos de comunicación y hallar con anticipación mecanismos de acuerdo. La comunicación abierta y sincera en el que se expresen las opiniones con respecto a la alianza y en general, se promueva el entendimiento, evitará las agendas ocultas y alejará la desconfianza.
- Flexibilidad: si bien se debe ser estricto en la administración del proceso y los mecanismos de seguimiento y control, siempre debe

haber, sin que sea una regla, un espacio para la docilidad y tolerancia para aclarar dudas y volver a revisar acuerdos si alguna de las partes lo solicita. Esto contribuye con el espíritu de confianza y solidaridad que debe caracterizar cualquier alianza.

- Equidad y justicia entre los socios: a lo largo de la alianza, la constante y continua comunicación entre las partes enriquecerá una relación interpersonal como condimento a la relación interorganizacional. Esa relación será próspera, siempre y cuando, las partes sientan que mantienen igual de oportunidades de participación, igual de cargas de trabajo y que las decisiones tiene consecuencias que afectarán en similar medida a los aliados
- Transparencia: que se traduce en la consonancia entre lo prometido y lo cumplido así como la claridad de la información que se maneja y se comparte.
- Dinamizador externo: en las negociaciones, es natural que haya incertidumbre, desconfianza, expectativas, pero también esperanza, todos estos sentimientos encontrados es posible canalizarlos si se cuenta con la ayuda de un consultor que lleve reuniones programadas que permita despejar las dudas haciendo visible las realidades, en tanto, las posibles ventajas y desventajas de la unión.

Dado que la alianza estratégica representa una promesa de crecimiento, de expansión y de logro; a veces las organizaciones tienen la tendencia a dejarse maravillar por su implicación teórica sin considerar algunos factores clave que determinarán si ambas partes están preparadas para asumir la alianza y si se escogió al partner correcto.

Estos aspectos cruciales son, según Matute y Padrón (1998):

- Valoración del terreno: ello implica una evaluación DOFA interna y un estudio del entorno donde se desenvolvería la alianza, además de una consideración de los potenciales aliados así como el análisis de las mismas.

- Complementariedad: que tiene que ver un reconocimiento de esa diferenciación necesaria que representa el otro para cada cual. Esta concientización implica posteriormente tener una visión compartida que le de sentido a la unión.
- Unicidad de objetivos: cada participante debe establecer claramente el fin perseguido con la alianza de manera de que sea apoyado y compartido por todos.
- Confianza mutua: la fluidez de la relación será proporcional a la credibilidad que se tenga en el otro y ello florecerá en la medida de que se tengan procesos de seguimiento, métodos de gestión y canales de comunicación bidireccionales.
- Esquemas flexibles de administración y gerencia: debe haber un modelo de flexibilidad – rigidez en la gestión de las actividades, las personas encargadas y los recursos dispuestos. Debe haber ciertas normativas que rijan el proyecto para que los esfuerzos no se diluyan prolongando el tiempo establecido para la duración de la alianza.

Como lo afirman Matute y Padrón (1998, p. 85),

> Estas normativas deben ser obedecidas para garantizar la eficiencia, pero ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a los constantes cambios generados en el medio ambiente en el cual se desenvuelve la alianza. El liderazgo y la disciplina deben ir a la par, entonces, de la capacidad de ajuste a los vaivenes del entorno.

Marco, García y Quer (s.f.) indican que Stiles (1995) señala como factores críticos la dirección, gestión, control y coordinación de la cooperación, los recursos dispuestos y las diferentes filosofías corporativas así como culturas.

Badaracco (1992) también presenta su propia apreciación de los factores de éxito de una alianza, a saber:

- Conocimiento por parte de los directivos de los recursos con los que se cuentan.

- Consideración de amplio número de posibles aliados.
- Conocimiento de los posibles socios y el grado de compromiso demostrado por los mismos.
- Conciencia de los riesgos.
- Evitar la excesiva dependencia.
- Alianzas estructuradas y gestionadas de manera autónoma.
- Confianza mutua entre los socios.
- La disposición de cada empresa de aprender de la otra.
- Rigor y creatividad en la gestión de las operaciones.

3.4.6. Tipos de alianzas estratégicas

A continuación se procede a presentar las diferentes clasificaciones de alianzas que consideran varios intelectuales y autores en la materia. La diversidad de contenidos, no es más que una muestra de que, definitivamente, la alianza estratégica es un concepto y una práctica en franco desarrollo del cual no hay, todavía, una tipificación globalizada y homogénea. Más aun, la alianza estratégica es considera en mucho una práctica con un importante componente jurídico, razón por el cual en esos casos, se limitará a presentar la clasificación sin ahondar en su especificidad.

Lara y Padula (1994) clasifican las alianzas de la siguiente manera:

- Fusiones parciales.
- *Joint Ventures.*
- Participación cruzada a la inversión directa recíproca.
- Acuerdos de cooperación complejos: *corporate venturing*, acuerdos de complementación y acuerdos multilaterales.

Agulló (2000) identifica varios tipos de alianzas, verbi gracia:

- Alianzas comerciales: "Persiguen preferentemente la obtención de ventajas competitivas estratégicas duraderas en el campo de la comercialización y la distribución..." (p. 14).

- Alianzas tecnológicas: "Persiguen preferentemente la obtención de ventajas competitivas, bien compartiendo el know how existente en cada uno de los partícipes, bien compartiendo riesgos en I+D" (p. 14).
- Alianzas de Producción: la cooperación consigue su fin en el desarrollo conjunto de productos.

Este mismo autor, adicionalmente, sub clasifica a las alianzas estratégicas según su estructura:

- Acuerdos contractuales o de mercado: cuando no existe un alto grado de interdependencia estratégica entre los futuros socios y la alianza se limita a una actividad perfectamente definida sin trascendencia notable con otras áreas del negocio. En otras palabras, goza de un alcance limitado, periodo breve y objetivo claro.
- Proyectos conjuntos: este tipo de alianza se da cuando cada uno de los participantes tiene ventajas competitivas que unidas resulta un producto superior y diferenciador del resto.
- Participación accional: la alianza conlleva aportaciones mutuas importantes, cuantiosas y estratégicas dando un producto tan fabuloso que el socio presente puede transformarse en un competidor futuro, es así como se impulsan acuerdos con participación accionaria que maximizan el control de la alianza.

En este mismo orden de ideas, desde la óptica jurídica, Rodríguez (1947) citado en Agelvis (2002) indica que las alianzas se clasifican en:

- Consorcio: uniones contractuales transitorias para fines determinados, sin limitación de la independencia jurídica.
- Fusiones: uniones contractuales duraderas con pérdida de la independencia jurídica.
- Uniones contractuales duraderas con mantenimiento de la independencia jurídica.

Asimismo, García (2004) tipifica las alianzas estratégicas de la siguiente manera:

- Empresas conjuntas o Joint Ventures.
- Consorcios de exportación.
- Acuerdos con distribuidores.
- Bloques estratégicos: que los define como "redes de empresas aliadas entre sí y que tratan de no entrar en competencia directa entre ellas, pero que compiten contra otras redes de empresas estructuradas de forma similar" (p. 73) tomado de Nohria y García – Pont (1991).

Para Sierra, et al. (s.f.), las alianzas se dividen según campos de aplicación: marketing, finanzas, producción, investigación y capital humano; según su naturaleza: cooperación vertical (empresas no competidoras), cooperación horizontal (empresas rivales) y cooperación complementaria horizontal (empresas no competidoras con productos complementarios); según la congruencia entre objetivos y la complementariedad de recursos; franquicias o licencias en el que se transfiere el conocimiento, contrato de dirección, proyectos de llave en mano, subcontratación de actividades comerciales o técnicas, Joint Ventures, entre otros.

Louffat (2004) apoya la división de alianzas según su naturaleza de Sierra, et al. (s.f.):

- Horizontal: conformada por empresas competidoras que ofrecen el mismo producto
- Vertical: cuando las organizaciones en cooperación ofrecen operaciones complementarias en la cadena de valor.
- Convergencia operacional: en el que se "... privilegia la integración independiente total... pueden interrelacionarse al instante en diversos procesos, actividades, niveles" (p. 107).

Por su parte, García (s.f.) expresa que existen tantos tipos de alianzas estratégicas como formas de relacionarse dependiendo de los objetivos perseguidos, los actores participantes, el alcance de la alianza y otra serie de factores circunstanciales. Pueden ir desde de la informalidad (pacto de caballeros) hasta lo informal (contractual).

Desde esta perspectiva, a fines del enfoque que tiene este TEG, se toma como referencia para profundizar el tipo de alianza que nos compete el Joint Venture de Lara y Padula (1994) y García (2004) y lo que similarmente para Hung (1983) y Agulló (2000) llaman acuerdos o uniones contractuales.

3.4.7. Ventajas y desventajas de las alianzas estratégicas

García (2004) identifica varios factores que apuntan a establecer alianzas estratégicas, entre los que destacan:

- Superar la barrera de la internacionalización que es la cultura y los gustos del nuevo mercado o país y la red de relaciones sociales y económicas.
- Reducir de riesgos porque comparte con otros el costo de éxito de los proyectos.
- Alteración de la competencia.
- Acelerar la ganancia de espacios en el mercado: presencia geográfica casi instantánea, absorción de varias categorías en un solo producto.

Por su parte, Sierra, et al. (s.f.) identifican las siguientes ventajas de las alianzas estratégicas, especialmente, para las pequeñas y medianas empresas:

- Reducción de riesgos.
- Se invierten menos recursos y hay menos capacidades comprometidas.
- Se minimiza el aporte de capital.
- Se permite la flexibilidad y la negociación sin arriesgar soberanía.
- Se selecciona un número conveniente de involucrados.
- Posesión de control y autoridades sobre las actividades.
- Aprovechamiento de conocimientos y capacidades mutuos.
- Facilidad de entrada y repartición de cuotas de mercado.
- Mayor competitividad.

En el mismo orden de ideas, García (2004, p. 13) aprecia las bondades de las alianzas " ...por facilitarlas entrar a nuevos mercados, obtener tecnología de última generación, compartir experiencias y personal calificado, compartir redes de comercialización y distribución, etc., y todo ello con menores costes y riesgos que tendrían otras opciones de crecimiento y expansión, e incluso de reestructuración".

Agulló (2000) también identifica varias ventajas de construir alianzas estratégicas:

- Brindan la posibilidad de que una organización con un alcance competitivo reducido disfrute de las ventajas de otro más amplio sin tener que ingresar a otros mercados geográficos o categorías de producción.
- Permiten que una empresa nacional ingrese a mercados globales a través de otras empresas ya instaladas y que necesita de sus bondades.
- Facilitan las adaptaciones de las empresas a las necesidades del mercado.
- Ofrecen la oportunidad a los diferentes directivos de convivir y negociar decisiones, respetando y aprendiendo de otros sistemas de gestión.
- Representan nuevas formas de competir en el mercado y de redefinir el escenario competitivo.

Ahora bien, Montes y Sabater (2002) discriminan varios problemas comunes a los que se enfrenta una alianza y que hay que tomar en cuenta para no caer en la tentación de renunciar a la unión sino saber que es propio y que es superable:

- Tiempo: las alianzas requieren de tiempo para consolidarse, pues lleva tiempo conocerse, coordinar, ejecutar, hacer status, tomar decisiones e, inclusive, tiempo para reunirse.
- Desconfianza entre aliados competidores.

- Alianzas conformadas obligadas por las circunstancias y no por voluntad.
- Incapacidad de ser "mano izquierda", político y diplomático.
- Imprecisión en la forma contractual.
- Resistencia al cambio

3.4.8. Reglas para alianzas estratégicas exitosas

García, E. (2004) menciona que la gestión es una de las claves fundamentales que apalancan el éxito de una alianza.

El establecimiento y desarrollo de una alianza está condicionado a una serie de decisiones consensuadas en cuanto al contenido y la forma en que se van a repartir las actividades.

Si se realizan las actividades eficientemente, las alianzas evolucionan y se desarrolla la confianza, que a su vez, trae como consecuencia, la identificación de nuevos proyectos futuros y la disposición a la cooperación.

García (s.f.) determina algunas condicionantes que se han de considerar desde el principio para establecer alianzas estratégicas exitosas:

- Dos actores con intereses comunes.
- Convocatoria de diálogo.
- Definición de objetivos específicos.
- Establecimiento de un plan de acción.
- Capacidad de negociación.
- Conveniencia mutua.
- Disponibilidad de recursos que sumen y/o complementen.
- Capacidad de seguimiento y control del plan de acción y los recursos, retroalimentación, evaluación de logro y toma de decisiones correctivas.

- Implantación de mecanismos de información que garantice la transparencia de la alianza.

3.4.9. Mitos de las alianzas estratégicas

La revisión bibliográfica sobre alianzas estratégicas, en el que se destacan sus características y sus bondades pueden dar una idea de que es una práctica que tiene pocas oportunidades de fallar, ya que si hay interés por parte de los aliados a cooperar se estará dispuesto de buena gana a hacer todo lo que sea posible y a seguir cuanta recomendación existe para que la alianza funcione.

Tal es la apreciación positiva que refleja una alianza que parece que es un modelo ideal de triunfar en el mercado, en los negocios y, en general, en la vida de la organización, sin embargo, es importante distinguir algunos mitos que contextualizan a la alianza en el mundo real donde hay pros pero también contras.

Matute y Padrón (1998) visualizan una serie de mitos asociados al establecimiento de alianzas estratégicas:

- Las alianzas son para siempre: tal como se ha indicado en la teoría, las alianzas se caracterizan por tener un tiempo de vida determinado. Si prospera la alianza y la compatibilidad de las partes es auténtica, seguro habrá oportunidad de que la unión se repita bajo otro fin común, pero, por el contrario, las alianzas deben finalizar al alcanzar las metas propuestas o incluso antes, si ésta se ve perjudicada por diversos factores.
- Cualquiera puede ser mi socio, siempre y cuando aporte algo: en este particular las autoras citan a Jarillo y Martínez (1991) quienes manifiestan que la compatibilidad es fundamental para la viabilidad de la alianza, no cualquiera puede ser un aliado, debe ser una entidad que posee algo que se necesite y que sea fundamental para el

proyecto, pero que además confluyan de algún modo las filosofías corporativos y los estilos directivos.

- Las alianzas estratégicas son "tapa agujeros": hay una creencia errada de que quien busca alianzas estratégicas hace evidente su debilidad de hacer frente a nuevos retos o a la carencia de una competencia o requerimiento necesario. La historia de los negocios nos diría que entonces desde mediados de los ochentas estamos ante la presencia de numerosas organizaciones incapaces, hecho que está muy alejado de la realidad. La alianza estratégica debe asumirse como la posibilidad de sumar esfuerzos en pro de beneficios para un colectivo mayor de si se hubiese ejecutado por iniciativa de una sola organización.
- Uno de los socios debe imponerse al otro para permitir el éxito de la alianza: ciertamente, debe haber dos líderes correspondientes a cada uno de los aliados, pero su gestión debe ser bajo acuerdos conjuntos y mecanismos de coordinación compartidos en el que haya apertura a la comunicación abierta.

3. 4.10. Importancia de las alianzas estratégicas

De acuerdo a Montes y Sabater (2002), la importancia de un modelo de gestión de alianzas estratégicas radica en la pertinencia de tener una guía que permita hacerle un seguimiento adecuado, oportuno y cercano a un proceso que implica tantos riesgos así como tanta ganancia para las partes involucradas. Para estos autores, la relevancia de esta práctica se traduce en:

- Cumple objetivos específicos que no se puede lograr por sí sola.
- Genera oportunidades de desarrollo para sí misma y para el otro, además de crear beneficiarios indirectos.

- Fomenta la integración social entre varios sectores de la sociedad, propiciando la información y la participación.
- Propicia la oferta de productos para satisfacer nuevas necesidades en el mercado.
- Aporta capital en nuevos y mejores negocios.
- Sirve de aval ante las instituciones de crédito.
- Comparte éxitos.
- Comparte ganancias.
- Complementa habilidades y conocimientos.
- Resolución conjunta de posibles contingencias.
- Genera confianza para ser más emprendedores.

Si el compartir de las organizaciones objeto de alianza es fructífero, es posible que ambas alcancen más propósitos o más ganancias de lo planteado inicialmente, de manera que las relaciones fundamentadas en el acuerdo, la solidaridad, la comunicación, la toma de decisiones y el respeto a la autonomía pero también a la cohesión puede generar un ambiente de confianza y credibilidad en el otro y en el "nosotros" que abre la posibilidad de que otros proyectos conjuntos se lleven a cabo e inclusive, se aperture la posibilidad de que otros aliados se adicionen a las iniciativas.

3.4.11. Joint Venture

Los orígenes del Joint Venture, según Sierralta (1996) se remonta a los inicios de la actividad comercial en la época de los fenicios, los egipcios y los asirio-babilonios, especialmente bajo las figuras de la *colleganza* en Venecia y la *commenda* que son formas de organización mercantil que regula los viajes internacionales. Posteriormente se sigue desarrollando en las grandes ferias de Europa Continental.

"Fue una práctica común en los países desarrollados pero la intención de las industrias de países de menos desarrollos a mercados que le permitiesen

crecer lo hizo adoptar esta forma de colaboración y cooperación" (Agelvis, 2002, p. 61).

La noción del Joint Venture salta luego al Támesis con el nombre *Gentleman Adventures* en las expediciones de mercancía hacia las grandes ferias de la Europa Occidental, donde el vínculo que asumían los *adventures* era limitado a cada expedición, permaneciendo inalterable su libertad de participar en otros actos de comercio. Se trataba, entonces, de una asociación ocasional, limitada a cada operación que en caso de repetirse requería de un contrato adicional.

Esta práctica originada, esencialmente, en el mediterráneo, se convirtió en el centro del comercio internacional en el siglo XIII perfeccionándose hasta conocerse como partnership en Inglaterra y Estados Unidos de América (EUA), mejor entendido como la relación entre dos o más personas o asociaciones para realizar un negocio en el que se comparten tanto los beneficios como las pérdidas.

Posteriormente, el auge del desarrollo industrial y por ende comercial, potenciaron las alianzas y las sociedades con participación de acciones como una forma de compartir riesgos al emprender cada vez más y novedosos negocios.

Más allá del comúnmente utilizado contrato como una manera de formalizar la contribución para un objetivo común, el Joint Venture viene a tomar cuerpo y a separarse como un tipo de alianza, a mitad de 1800 en Estados Unidos al constituirse quince compañías ferroviarias en el Tribunal Railroad Association of St. Louis para adecuar las estructuras del ferroviario.

En el siglo XIX, en EUA, el Joint Venture estaba asociado a la definición de unión entre personas naturales pero en poco tiempo este término admitió la comunión de corporaciones en intereses compartidos con fines especiales.

Si bien la industria ferrocarril fue la pionera en la práctica del Joint Venture en casi todo el siglo XIX, fue en el siglo XX cuando esta práctica fue

adoptada por las industrias marítimas, mineras y petrolíficas, consolidándose desde el punto de vista legal, financiero, administrativo y organizacional.

Comenta Agelvis (2002) que fue después de la II Guerra Mundial -como una forma de reactivar la economía, por la falta de recursos y de especialización- y en la década de los 60 cuando el Joint Ventures se difunde a plenitud y se desarrollan las asociaciones de cooperación, sobre en todo con empresas trasnacionales involucradas, y se internacionaliza en la década de los setenta.

Según este autor (2002, p. 68), "Así las operaciones del Joint Venture primeramente utilizadas por las empresas estadounidenses entre sí, como estructura de cooperación para sus proyectos en el exterior, fueron después empleadas en las relaciones entre esas empresas y los inversiones o gobiernos locales".

Según Otis (1993) Europa asume los Joint Ventures para aprovechar el Mercado Común Europeo en cuanto investigación, finanzas y tecnologías.

Agelvis (2002) resalta la importancia de estructurar las alianzas, específicamente los Joint Ventures a través de documentos en el que se establezcan compromisos en cuanto a la prestación de recursos, de asistencia técnica, reglas en cuanto a la forma de gerenciar, las reglas de solución, la repartición de los beneficios, entre otros aspectos. "De tal manera que va a ser el contrato base el marco referencial de los cambios estructurales que derivan de la constitución de un Joint Venture... las relaciones entre las partes quedarán circunscritas a este acuerdo" (Agelvis, 2002, p. 77).

En este sentido, la forma de alianza estratégica llamada Joint Venture nace "de la necesidad de las empresas de complementarse de manera técnica y compartir los riesgos financieros a la hora de desarrollar un proyecto" (Tredinick, 2005, p. 8-9).

3.4.11.1. Definición de Joint Venture

Para comprender a cabalidad el concepto de Joint Venture, es preciso verificar su significado etimológico y revisar algunos términos que le preceden y que lo complementan como concepto.

Comencemos indicando que Joint significa unión, empalme, conexión o conjunción; y Venture, aventura y riesgo pero en el sentido de lograr el éxito más no estrictamente con una denotación negativa.

En este sentido, concretamente, Joint Venture según Tredinick (2005) es un término anglosajón que etimológicamente significa aventura común o conexión combinado con riesgo, por lo que Joint Venture implica dos organizaciones que se aventuran en una actividad comercial a riesgo de alcanzar el éxito o fracasar.

Por su parte, Turatti (1990) referido por Agelvi (2002, p. 27) define Joint Venture como,

> ...una empresa constituida por dos u otras empresas para el desenvolvimiento en común de una actividad, en la cual los sujetos constituyentes no pierden su propia y recíproca autonomía económica, conservando la preexistente entidad jurídica.... La Joint Venture es la empresa resultante de un contrato homónimo que sanciona una nueva entidad al interior de la cual las partes desarrollan la propia acción común, en la forma y según las líneas previstas en los acuerdos interpartes.

Muguillo citado en Agelvis (2002, p. 30) sostiene que Joint Venture,

> ... es una asociación de dos o más personas en forma similar a la de una sociedad (parnetship) para llevar adelante una empresa común, por un determinado beneficio, para cuyo propósito los miembros aportan su dinero, efectos o conocimiento, acordando existir una comunidad de intereses entre sí y para el propósito del negocio en sí mismo; y resolviendo que cada miembro (coadventure) va a actuar...

Para Gutiérrez, Isla y Gea (2003, p. 31),

> El patrón Joint Venture refleja la alianza estratégica que se establece entre dos o más socios, normalmente empresas especializadas en tareas concretas, que se unen para alcanzar un objetivo común y obtener una serie de ventajas

> colectivamente (inversión parcial, costes de mantenimiento más bajos, mayores beneficios, etc.). Este patrón organizativo cuenta además con una unidad administrativa que por un lado dirige la estrategia de la alianza y por otro coordina las tareas que realizan los distintos socios.

Hasta el momento se puede afirmar que el Joint Venture es toda forma de asociación voluntaria que implica una colaboración por un tiempo determinado donde se comparte las tareas, los riesgos, los beneficios, los métodos de trabajo e inclusive las pérdidas; y quienes participan en él contribuyen en pro de un esfuerzo, iniciativa u objetivo común en un ámbito de intereses comunes pero sin crear una sociedad o corporación nueva.

De acuerdo a Castañeda, Ortega y García (2006), el Joint Venture es una "...forma de relación, basada en la cooperación, que favorece la interconexión entre diferentes organizaciones..." (p. 2) que tiene su motivación en la urgencia organizacional de conjugar competencias para crear nuevos productos cuyos resultados generen ingresos que beneficien a las partes.

Para estos autores (2006, p. 3),

> La estrategia del Joint Venture es concebida como un mecanismo de colaboración, donde los compromisos de las partes están descritos en un acuerdo legal, soportado por un plan de trabajo específico a ejecutarse en forma conjunta, planificado para desarrollarse a largo plazo, con el fin de obtener una utilidad mutua, combinando sus recursos, sin formar ni crear una corporación o empresa nueva.

En el Joint Venture, las organizaciones aliadas idean una forma organizativa conjunta diferente a la individual, es decir, mantienen su unidad organizativa autónoma, pero crean unas dimensiones organizativas, sociales y económicas que les permita gestionar el proceso que les llevará a alcanzar sus objetivos. Adicionalmente, el Joint Venture tiene su fundamento en la existencia de un contrato que contiene las bases condicionantes y comprometedoras que hacen que la negociación tenga estabilidad.

En el derecho específicamente venezolano, Tredinick (2005) define Joint Venture tomado del Sistema Financiero Público de la República Bolivariana de Venezuela en el cual se define al Joint Venture de la siguiente manera:

> ... contrato atípico de naturaleza jurídica propia, caracterizado por la asociación de dos o más personas físicas o jurídicas identificables para adelantar un proyecto específico, asumir unos riesgos y obtener unos beneficios, para lo cual combinan sus respectivos recursos, sin que ello implique crear una nueva corporación. La celebración de contratos de colaboración, asociación o riego compartido o aventuras conjuntas, como también se denominan los contratos Joint Venture, se explican, y surgen ante la necesidad de contar con un mecanismo a través del cual se unan esfuerzos para un propósito común, de manera de que se logre la óptima utilización de las ventajas comparativas de cada una de las partes, y se puedan atender proyectos de gran envergadura que demandan altos niveles de especialización y cuantiosos recursos. Dada su connotación como contrato atípico es consensual y por tanto se rige por los principios generales de la contratación y se encuentra sujeto a un control conjunto. Estrategia de riesgo compartido, proyecto compartido o contrato de asociación (Tredinick, 2005, p. 147-148).

Así tenemos que las características del Joint Venture son:

- Naturaleza contractual: ya que son constituidos por un acuerdo voluntario que les permite administrar la relación en función de los intereses de las partes.
- El plazo: definido en función de la duración del proyecto o del logro de los objetivos establecidos por cada parte.
- El objeto fundamental: descrito como esa iniciativa que lleva a las organizaciones a volcarse en un proyecto conjunto.
- El ánimo de lucro: es el logro económico, de imagen pública, de posicionamiento o reconocimiento, entre otras tantas motivaciones que busca cada aliado con la asociación con el otro.

- Responsabilidad solidaria frente a terceros: que se refiere a que todas las obligaciones son imputables a los miembros del Joint Venture contractual o consorcio.
- Contribución a las pérdidas: las partes en Joint Venture acuerdan hacerle frente a los diferentes gastos, eventualidades, riesgos, pérdidas y ganancias productos de las actividades que se devienen del proyecto conjunto.
- Compartir facultad para representar y obligar al otro: el Joint Venture o consorcio es una alianza voluntaria en el que el compromiso es la bandera del éxito. Es así que cada parte aliada puede exigir, recomendar y representar al otro en las actividades propias del proyecto conjunto.
- Control conjunto: que significa la gestión y administración de todos los recursos y actividades que contemple la unión temporal.
- La ausencia de origen a una nueva personalidad jurídica: ya que cada aliado resguarda su personalidad jurídica.

3.4.11.2. Tipos de Joint Venture

Hay pocas coincidencias entre los autores con respecto a los tipos de Joint Venture, en este sentido, solo se explicará aquellos que puedan hacer sentido con los significados explicados con anterioridad.

Agelvi (2002) indica que existen dos tipos de Joint Venture, el contractual en el que la relación entre las partes viene dada por un contrato o convenio sin necesidad de crear una nueva sociedad ya que hay una motivación específica que no implica atadura permanente sino mantenimiento de la personalidad individual, en el que se deben definir las bases que sustentarán la relación para llevar un desempeño óptimo camino al fin a alcanzar, también se conoce como *non equity* Joint Venture.

Por otra parte, está el Joint Venture Corporativo, societales, de capitales o equity Joint venture que implica " relaciones jurídicas entre los miembros de la empresa conjunta que tiene su raíz en un contrato de sociedad, el cual resulta de una empresa (o sociedad) nueva, o sea en un ente jurídico nuevo" (p. 35).

Éste último hace referencia en nuestro contexto nacional jurídico al concepto de fusión que propone la unificación de empresas combinando sus competencias y capacidades dando origen a una nueva figura jurídica y cuya unión no es necesariamente voluntaria por ambas partes.

Con base en nuestro contexto geográfico y el marco referencial que enmarca a SenosAyuda, este TEG basa su desarrollo en el Joint Venture contractual o non equity Joint Ventures porque su desarrollo se basa en relaciones o contratos de cooperación empresarial en el que se desenvuelven acciones conjuntas, acuerdos, tareas y actividades.

Tredinick (2005) refiere que existen diversos tipos de Joint Venture a saber:

- Según la actividad a desarrollar o interés interdisciplinario
- Según la formación asociativa que incluye: la forma contractual, la distribución del capital de riesgo, la naturaleza del control sobre la gestión operativa, la posición respecto a las partes y la nacionalidad de las partes
- Otras clasificaciones tales como desde el punto de vista organizacional y legal, desde el punto de vista del tipo de contrato o acuerdo, desde el punto de vista del rol de los socios y otras expresiones como Joint Venture Corporation, Joint Venture Agreement y Joint Venture Operations.

3.4.11.3. Viabilidad del Joint Venture

Al igual que con las alianzas, por motivos lógicos, las probabilidades

de éxito de un Joint Venture dependen de la dedicación y el compromiso que se invierta en su constitución.

En este sentido, Castañeda, et al. (1999) señalan las siguientes fases en la constitución de una Joint Venture:

- Etapa precontractual: en la que se evalúan las respectivas capacidades operativas, se hace un estudio de factibilidad de los recursos económicos y técnicos, se acuerdan los montos, las obligaciones, los derechos y los objetivos, y se prepara el plan de negocio.
- Etapa contractual interna: se definen los límites de la responsabilidad y los representantes, la ejecución, la repartición de los beneficios y el monto de participación que debiera ser proporcional a los beneficios.
- Etapa contractual externa: discusión, suscripción y legalización del contrato.

Ahora bien, aunado a las fases de constitución se ubican factores críticos de éxito, por ejemplo, Castañeda, et al. (2006) comentan que Sierralta (1996) caracteriza el Joint Venture con las siguientes cualidades:

- Carácter contractual, con ausencia de una forma específica. "El Joint Venture es un acuerdo de voluntades donde los participantes persiguen obtener un fin común, beneficiándose entre sí, sin perder su autonomía" (p. 6). A su vez, el carácter contractual implícito o explícito, conlleva una serie de acciones propias, a saber:
  - Definir el objetivo principal.
  - Presentar costos de inversión.
  - Especificar la contribución de las partes (recursos físicos, financieros, tecnológicos y humanos).
  - Diseñar los procesos administrativos y el control de las operaciones.
  - Acordar la confidencialidad.
  - Convenir sobre los seguros.

- Precisar planes de contigencia.

- Propiedad y riesgos compartidos.
- Derecho de los participantes, independientes entre sí, a la gestión conjunta.
- Objetivos y plazos limitados.
- Definir la distribución de los beneficios.

De forma más simplificada, Agulló (2000) enumera los elementos constitutivos que permiten distinguir una alianza tipo Joint Venture:

- Naturaleza contractual.
- Interés común objetivo.
- El plazo el cual debe ser convenido entre las partes y está supeditado a lo estimado de la duración del proyecto.
- La gestión mutua que se refiere al acuerdo de ambos de participar activamente del proyecto.
- El control conjunto, mecanismo que permite gestionar el proyecto dividiendo tareas y haciéndoles seguimiento.
- La distribución de resultados que tiene que ver con la repartición de las ganancias que no necesariamente se refleja en lucro.
- La responsabilidad ilimitada.
- La naturaleza fiduciaria que no es más que la confianza reinante entre las partes y la buenas fe que involucra todos los aspectos de la relación
- *Intuitu personae* que implica la insustituibilidad de una de las partes involucradas.

La conformación de un Joint Venture parte de la identificación de fortalezas y debilidades de cada una de las organizaciones, se verifica aquella característica o habilidad que indique que se pueden complementar, el alcance de ello y los mecanismos en que cada una se va a beneficiar de la otra.

En este proceso, también es importante la asignación de actores que determinen los objetivos, los recursos, las formas de operación, las funciones de cada quien y la repartición de los beneficios, mecanismos de seguimiento o control que no pueden estar desligados del entono económico, político y social que les rodea.

Por otra parte, más allá de las decisiones lógicas pero delicadas y estratégicas en las diferentes etapas de construcción de la alianza, hay otros aspectos relacionados con valores propios de la interrelación humana que se genera entre los actores participantes de cada aliado.

Según Agilve (2002, p. 29 - 30), resalta la importancia de la palabra empeñada de la siguiente forma:

> La promesa de cada miembro o agente equivale a la promesa de todos. Lo ejecutado por un miembro se entiende ejecutado por todos y se presume autorizado... todos los miembros asumen las pérdidas en la proporción convenida y sus obligaciones se encuentran limitadas a la duración del propio Joint Venture. Entre los miembros se establece una relación de mutua confianza y buena fe.

Para Castañeda, et al. (2006, p. 6),

> La estrategia del Joint Venture que conlleva como elemento clave la confianza entre los pares y la cooperación estratégica, favorece la competencia entre las partes, minimiza los riesgos y asegura la rentabilidad de la negociación... Lograr esta relación obliga a las partes a identificar los compromisos y responsabilidades legales que van asumir, así como los niveles de competencia y distribución de beneficios a percibir.

En la relación Joint Venture en el que los valores de confianza y equidad, así como los elementos de propiedad y coparticipación, están fuertemente arraigados, los beneficios que otorgan la cooperación, tales como: aumento de las ventajas competitivas; acceso a nuevos mercados; generación de nuevos socios; aumento del número de clientes; repartición y coparticipación en los costos de operación y publicidad; división conjunta del

trabajo y las responsabilidades; generación de nuevos productos y servicios; captación del know how de los asociados; son transparentes, bien recibidos y son a priori un buen motivo para continuar con la alianza.

De acuerdos a estos autores, otros elementos fundamentales característicos del Joint Venture son la complementariedad entre las organizaciones y la colaboración de recursos humanos, tecnológicos y económicos, que promueven la potenciación de las fortalezas y la superación de las debilidades.

Asimismo, otras consideraciones que hay que contemplar en la conformación de un Joint Venture, son los compromisos de:

- Aceptar que tener un socio es como tener un jefe, ya que hay que informarle de todos los aspectos referentes a la empresa.
- Estar dispuesto a participar en los errores o aciertos de otros.
- Ceder parte del control de la empresa

Entre las ventajas que caracteriza la práctica de un Joint venture, Castañeda, et al. (1999) declaran las siguientes:

- Intercambio de capacidades técnicas desconocidas para el otro.
- Riesgos y cargas económicas bajas.
- Adopción de proyectos que solo no podrían emprenderlos.
- Facilita el acceso a mercados

Con respecto a las oportunidades que representa el Joint Venture, se puede mencionar: la participación de los involucrados en un plano de igualdad, la posibilidad de penetración en actividades impenetrables, eficiencia en los servicios, compartir nuevas y mejores prácticas de administración, aprovechamiento de los contactos profesionales, compartir el know how, expansión del impacto de las organizaciones y abaratamiento de costos.

3.4.11.4. Inconvenientes del Joint Ventures

Se ha comentado que la alianza es una relación y que toda relación va unida a un componente de complejidad porque son dos o más culturas, prácticas, personalidades y experiencias que se están tratando de unir, por consiguiente, las diferencias culturales pueden crear dificultades de ejecución y comunicación por lo que se hace necesaria diseñar un mecanismo que facilite el acercamiento interorganizacional y contribuya con la alianza y los resultados buscados.

Marco, et al. (s.f.) en sus investigaciones rescatan que hay una serie de situaciones que ponen en riesgo la sobrevivencia y el éxito de un Joint Venture, en tanto, las alianzas creadas entre más de dos socios, así como aquellas firmadas con empresas de nacionalidad extranjera, son más proclives a fracasar. El mismo efecto tiene la similitud de los cooperantes en el tamaño, ya que cuando los socios son de dimensiones iguales o parecidas es más probable que surjan enfrentamientos y rivalidades entre los mismos, que se traducen en última instancia en una mayor probabilidad de fracasar, mientras que si hay una descompensación en sus fortalezas la posibilidad de entendimiento es mayor, al ser normal que la parte más débil se conforme con seguir a la otra.

Por otro lado, ellos destacan, muy al contrario de que lo pudiese parecerse, que variables como la distribución del capital y de la responsabilidad de la actividad diaria parecen no influir demasiado en el éxito de la alianza.

IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de investigación

De acuerdo a la literatura de la autoría de Yáber y Valarino (2003) en el que se describen las tipologías de investigación de postgrado en gerencia, el presente trabajo se enmarcó dentro de lo que se conceptualiza como investigación y desarrollo ya que "se tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno de una organización para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización..." (p. 9).

En este sentido, la investigación – desarrollo expuesto en este documento implicó una necesidad observada y detectada, y un propósito que devino en desarrollar un producto que satisfaga esa necesidad.

Dentro de este tipo de investigación, se pudo ubicar una modalidad llamada proyecto factible. La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), en su Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2005), lo definió como "la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones y grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o proceso" (p.17).

De acuerdo a Yáber (s.f.) la realización de un proyecto factible como Trabajo Especial de Grado, contempla tres fases:

- Detección de necesidad o diagnóstico
- Diseño, planteamiento y justificación de la propuesta que satisface la necesidad observada, en función de procedimientos metodológicos, tareas y recursos.
- Evaluación de la viabilidad o factibilidad económica, humana, técnica o social del producto creado.

Por ello, este estudio condujo a presentar una propuesta basada en el diseño de un modelo de gestión de alianzas estratégicas para la Asociación Civil SenosAyuda en su relación con las Organizaciones Aliadas, principalmente.

Este trabajo trató del estudio sistemático de la necesidad de SenosAyuda, con el fin de describirlo, ajustarlo y estimar su ocurrencia usando métodos característicos de cualquiera de los enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

Por último, y tomando en cuenta lo expuesto en el párrafo anterior, la investigación centró su importancia sobre un nivel descriptivo, ya que se diseñó una solución a la necesidad que se estaba planteando, detallando cada elemento en cuanto a sus características tanto cualitativas, como cuantitativas, es decir, calidad y cantidad. Según Hernández, Fernández y Baptista (2001), "las investigaciones son descriptivas y miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, porque selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, describiendo lo que se investiga", (p.209).

4.2. Diseño de la investigación

Tratándose específicamente de un proyecto de investigación - desarrollo, a continuación se detallarán cada una de las etapas que comprendieron el procedimiento metodológico mediante el cual se hizo efectivo el cumplimiento de los objetivos de este proyecto, teniendo presente el problema formulado y los esquemas organizacional y conceptual.

Según Yáber (s.f.) la metodología para la fase de elaboración de la propuesta, en este caso, el modelo de alianzas estratégicas, contemplaron etapas asociadas a los objetivos en el que por cada uno se debieron formular: propósito, estrategia, sujetos participantes, técnicas a utilizar, procedimiento y producto.

Una vez conocidos los detalles de la situación actual y las necesidades inherentes descritas en el capítulo uno correspondiente al Planteamiento del problema, se procedió a analizar los mecanismos de operación de la organización que sentaron las bases para la ejecución del diseño de modelo de alianzas que se describe a continuación. Así, se indagó a profundidad cómo se debe desarrollar y caracterizar los procesos en relación a las alianzas estratégicas entre SenosAyuda y las Organizaciones Aliadas

4.2.1. Fase I

4.2.1.1. Propósito

Determinar la disponibilidad, intención y factibilidad de construir un modelo de alianzas estratégicas.

4.2.1.2. Estrategia

Mediante un encuentro grupal se levantó información sobre los diferentes tipos de relaciones o asociaciones que SenosAyuda establecía, así como las expectativas que tenían con respecto a esas relaciones. Asimismo, se buscó medir la calidad de esas relaciones con base a los resultados obtenidos y finalmente, fijar la pertinencia de asociar las relaciones que mantiene SenosAyuda con las Organizaciones Aliadas con un modelo de alianzas estratégicas, como alternativa para el mejoramiento de sus procesos organizacionales; todo ello, de acuerdo a la evaluación del diagnóstico efectuado.

4.2.1.3. Sujetos participantes

Se convocó una primera sesión grupal a los cinco miembros de la Junta Directiva y al Gerente general quienes como contacto directo de las

Organizaciones Aliadas eran fuente primaria de la información necesaria para desarrollar el modelo de alianzas.

4.2.1.4. Técnicas a utilizar

Con la finalidad de alcanzar el propósito de esta primera fase, se aplicaron las siguientes técnicas de intervención:

- Análisis de expectativas: en el que cada participante tuvo la oportunidad de reflexionar en solitario las relaciones que mantiene SenosAyuda.
- Grupo focal o discusión guiada: se realizó la moderación de una discusión abierta utilizando como premisa una lista de preguntas clave que se pretendió darían paso al intercambio de ideas e información.
- Revisión documental: tras una revisión teórica sobre alianzas estratégicas, se les entregó a los participantes de SenosAyuda una guía con información sobre este tema para que pudiesen discernir con conocimiento de causa si ésta era la vía más apropiada para trabajar con otras organizaciones.

4.2.1.5. Procedimiento

Previamente al encuentro, se entregó a los convocados una guía sobre alianzas estratégicas que les permitiera conocer este tema, pudiesen informarse al respecto y formarse una opinión entre las posibilidades que existe de trabajar con otras organizaciones en contraste con la forma en que trabajaban actualmente con otras entidades.

Como todo grupo focal, primero se inició la sesión con una introducción sobre el propósito del encuentro.

Seguidamente, se pidió a cada participante que escribiera individualmente y sin comunicarse con nadie su apreciación sobre las

relaciones que mantenía la organización con otras similares o de distinta naturaleza.

Se tenía preparada una lista con las siguientes preguntas para anticipar la discusión:

- ¿Con qué tipo de organizaciones mantienen relaciones?
- ¿Cuál es la finalidad de esas relaciones?
- ¿Qué expectativas tenían o tienen con esas relaciones?
- ¿Cuál es el balance de esas relaciones?
- ¿Han obtenido los resultados esperados?
- ¿Cuáles son las desventajas o áreas de mejora de esas relaciones?
- ¿Cuáles son las ventajas de establecer esas relaciones?
- ¿Han pensado estandarizar o normar las diversas relaciones que mantienen?
- ¿Cuáles serían los beneficios de crear un modelo de alianzas que permita tipificar de alguna manera tales relaciones?

Estas preguntas fueron realizadas en orden, excepto que el curso de la conversación y la pertinencia diera lugar a una pregunta en particular. Se tomó nota de aquellas intervenciones relevantes que dieran cumplimiento al propósito de esta fase y que fueran determinantes tomar en cuenta.

La sesión finalizó con la validación, con los miembros convocados, de la necesidad de un modelo de relaciones y las implicaciones que conlleva asumir una relación de alianza estratégica.

4.2.1.6. Hito

Documento escrito que describe lo concerniente a la aplicación de un modelo de alianzas estratégicas.

4.2.2. Fase II

4.2.2.1. Propósito

Establecer de los fines de las alianzas estratégicas de SenosAyuda con las Organizaciones Aliadas.

4.2.2.2. Estrategia

Se planteó una sesión grupal en la cual se estableció los fines de establecer una alianza en función de la naturaleza en cuanto a razón de ser y funciones del posible socio o aliado.

4.2.2.3. Sujetos participantes

Se convocó a los cinco miembros de la Junta Directiva y al Gerente general quienes como contacto directo de las Organizaciones Aliadas eran fuente primaria de la información necesaria para desarrollar el modelo de alianzas.

4.2.2.4. Técnicas a utilizar

En esta fase se utilizó como instrumento de intervención el grupo focal o discusión guiada, pues se moderó entre un grupo de personas una discusión abierta en la que se intercambiaron opiniones y se llegaron a consensos.

4.2.2.5. Procedimiento

Se inició la reunión ofreciendo un documento que concentraba las implicaciones del establecimiento de un modelo de alianzas convenidas en el encuentro anterior.

Cada participante pudo expresar sus reflexiones sobre la conveniencia del establecimiento de relaciones más estructuradas como lo que se proponía diseñar.

El tema a abordar consistió en definir para cada actor potencial socio, el objetivo genérico o finalidad de establecer una relación formal, anotándose en un rotafolio todas las opiniones hasta agrupar bloques consensuados.

Finalmente, se validó en sitio, fines explícitos de las alianzas estratégicas establecidas con las Organizaciones Aliadas, principalmente, y con otras organizaciones.

4.2.2.6. Hito

Documento escrito que especificaba los fines de las alianzas estratégicas entre SenosAyuda y las Organizaciones Aliadas.

4.2.3. Fase III

4.2.3.1. Propósito

Definir las características de las alianzas estratégicas de SenosAyuda con las Organizaciones Aliadas.

4.2.3.2. Estrategia

Con la finalidad de continuar gestando el modelo de gestión de alianzas estratégica, un equipo de trabajo identificó las cualidades que tipificaron y dieron personalidad a cada tipo de alianza.

4.2.3.3. Sujetos participantes

El equipo de trabajo estuvo conformado por los cinco miembros de la Junta Directiva y el Gerente general que formaron parte de la iniciativa de diseño desde la primera fase.

4.2.3.4. Técnicas a utilizar

Con estilo conversatorio, se trató de practicar una herramienta típica en los procesos creativos como el brainstorming, en el que cada participante dice lo primero que se le viene a la mente alrededor de una palabra, frase o concepto.

Asimismo, tuvo lugar una discusión grupal para llegar a acuerdos sobre el propósito de la fase.

4.2.3.5. Procedimiento

La moderadora indicó el tipo de socio potencial con el que SenosAyuda se pudiese aliar y cada participante sin interrumpirse unos con otros debieron expresar lo que caracterizaría y diferenciaría esa relación.

La moderadora tomó notas a la vista de todos en un rotafolio, reiterando las respuestas repetidas y anotando las nuevas ideas.

Finalmente en una discusión se validaron las características que definieron las posibles alianzas de SenosAyuda con potenciales actores.

4.2.3.6. Hito

. Documento escrito con las características de las alianzas estratégicas de SenosAyuda con las Organizaciones Aliadas.

4.2.4. Fase IV

4.2.4.1. Propósito

Definir el rol de SenosAyuda y de las Organizaciones Aliadas en el marco de las alianzas estratégicas.

4.2.4.2. Estrategia

A través de la participación grupal, se persiguió definir de forma general la participación que tendría SenosAyuda dentro de las alianzas que establezca.

4.2.4.3. Sujetos participantes

Se solicitó la participación tanto de la plantilla de la Junta Directiva como de la Gerente General quienes como alta gerencia pudieron declarar con más certeza el rol que ejercerá SenosAyuda en cada relación dependiendo del actor social con que comparta proyectos conjuntos.

4.2.4.4. Técnicas a utilizar

Se estableció una reunión de trabajo en el que la discusión fue la herramienta para determinar de forma conjunta el papel que jugará SenosAyuda en las alianzas estratégicas.

4.2.4.5. Procedimiento

Habiendo ya trabajado en la estructura de cada alianza en función de SenosAyuda, fue preciso anticipar el rol de SenosAyuda para cada con cada alianza.

En este sentido, se mencionó cada tipo de alianza de acuerdo al actor participante para que cada miembro de SenosAyuda convocado expresara cuál sería la participación de los socios en términos muy genéricos.

El paso siguiente a definir fueron las funciones de los llamados a la alianza, así pues, se procedió a validar el acuerdo de manera de que todos los involucrados estuvieran alineados al momento de aplicar el modelo de relaciones.

4.2.4.6. Hito

Documento escrito con la definición clara de los roles de SenosAyuda y de las Organizaciones Aliadas en la alianza estratégica.

4.2.5. Fase V

4.2.5.1. Propósito

Determinar los compromisos, productos y servicios de las alianzas estratégicas entre SenosAyuda y las Organizaciones Aliadas.

4.2.5.2. Estrategia

De forma grupal, la alta gerencia debió discutir la razón de ser de cada alianza, según la conveniencia y recursos de SenosAyuda en comunión con otras organizaciones.

4.2.5.3. Sujetos participantes

Nuevamente, los directores de la Junta Directiva y la Gerente general, como máximos decisores y con conocimiento total de la situación actual, para el momento, y deseada de SenosAyuda, fueron los convocados para esta fase.

4.2.5.4. Técnicas a utilizar

Una reunión de trabajo fue el escenario para que en una discusión guiada en un marco de confianza y franqueza se acordara lo que SenosAyuda estaría dispuesta a dar, a recibir y a construir conjuntamente con otra organización.

4.2.5.5. Procedimiento

El equipo consultor continuó apoyando la gestación del modelo de alianzas estratégicas, esta vez, guiando a los participantes de SenosAyuda a identificar lo que la ONG está dispuesta a dar con todas las condicionantes en recursos y tiempos (compromisos), lo que deseaba recibir y lo que estaba en capacidad de construir junto con el socio potencial (proyecto).

Cada iniciativa se anotó en un rotafolio a la vista de todos, de manera de depurar las opiniones, verificando la factibilidad de lo enunciado y determinar los inputs y outputs por parte de SenosAyuda en colaboración con otra organización.

4.2.5.6. Hito

Documento escrito con los compromisos, productos y servicios acordados que resultarán de las alianzas estratégicas entre SenosAyuda y las Organizaciones Aliadas.

4.2.6. Fase VI

4.2.6.1. Propósito

Desarrollar los componentes estructurales del modelo de alianzas estratégicas entre SenosAyuda y las Organizaciones Aliadas.

4.2.6.2. Estrategia

Toda alianza debe estar enmarcada dentro de una estructura y unos pilares que le dé forma, orden y estabilidad; y que interactúen dentro de un entorno que es el medio ambiente cuyos factores como el marco legal, por ejemplo, condicionan el funcionamiento de la organización y su relación con otras entidades

En una fase diagnóstica se determinó que los componentes estructurales de SenosAyuda son:

- Intereses: motivación que subyace a la iniciativa de relacionarse.
- Sistema normativo: normas, reglas, acuerdos tanto formales como informales.
- Sistema de comunicación: mecanismos para comunicarse inter - organizacionalmente, frecuencia.
- Mecanismos de seguimiento y control: mecanismos para controlar la gestión de las organizaciones en relación a los programas o actividades ejecutadas.
- Criterios de selección: factores a considerar en la escogencia de las Organizaciones Aliadas.

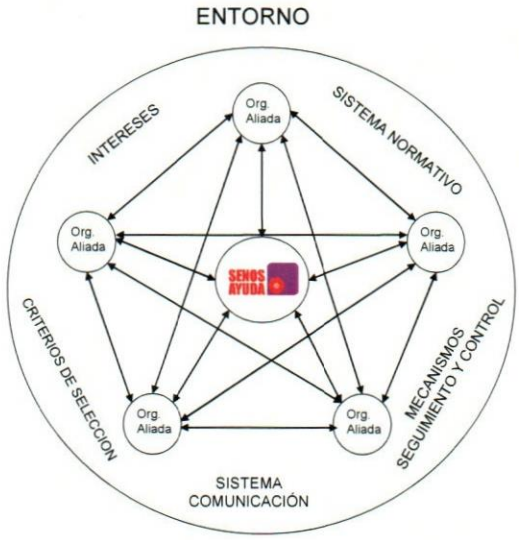

Figura 2. Componentes estructurales de SenosAyuda

Estos componentes fueron definidos en grupo, y también conjuntamente se indicaron los subcomponentes que completaron las implicaciones que conlleva el establecimiento de una alianza

4.2.6.4. Técnicas a utilizar

La discusión guiada fue la técnica a utilizar, en la que todos debieron ofrecer sus aportaciones en la construcción de deberes y derechos para con cada componente.

4.2.6.5. Procedimiento

La moderadora dispuso sobre la mesa de discusión cada componente y cada participante debió expresar lo que se esperaba de ese componente para la efectividad de la alianza.

Las intervenciones fueron anotadas a la vista de todos, de manera de ir acordando los contenidos asociados a cada elemento.

4.2.6.6. Hito

Documento escrito con el contenido de los componentes estructurales que conformaran las alianzas estratégicas entre SenosAyuda y las Organizaciones Aliadas

4.3. Evaluación de la factibilidad

Una vez aprobados los documentos, productos del desarrollo de cada fase, estos se debieron unir en una estructura única que sirvió de guía de implementación de alianzas estratégicas.

Esta guía debió ser evaluada con la finalidad de constatar cómo funciona la actividad en la Asociación Civil SenosAyuda, específicamente en cuanto a la manera como el modelo estratégico, funcional y factible permite

la optimización de la actividad de apoyo y ayuda en la reiterada organización.

La evaluación de factibilidad contrastó lo resultado del diseño del modelo de gestión con la necesidad a cubrir en SenosAyuda y se evaluó su posible implantación desde el punto de vista de si SenosAyuda posee los recursos económicos, materiales y humanos necesarios.

Es menester indicar que el modelo de alianzas estratégicas es un documento que sirve de guía y que forma parte del procedimiento estratégico y administrativo, si se quiere, en la conformación de relaciones de cooperación. Tomando esto en consideración, en cuanto a los recursos materiales no se requiere más que la impresión del modelo, es decir se necesitó computadora, impresora, papel y tinta, es decir, suministros de oficina básicos hasta en la más pequeña organización.

Ante el requerimiento de recursos materiales, las necesidades económicas también eran limitadas, pues se requerió de la adquisición de al menos una resma de papel, un cartucho de tinta, una computadora y una impresora, que se sabe SenosAyuda ya las poseía.

Esto quiere decir, que ante la situación actual de SenosAyuda en cuanto a recursos materiales y económicos, tuvo que invertir, si acaso, en papel y tinta que implicaba, al menos, de mil Bolívares Fuertes, que además pudo utilizarlo ya que debió hacerlo para seguir con su trabajo operativo habitual.

El proceso de negociación y acuerdo de establecer una alianza estratégica debió ser, lógicamente, llevado a cabo por un miembro de la alta gerencia, que haya participado en el diseño del modelo de alianzas para SenosAyuda.

En este sentido, no fue necesaria la inversión o el costo de la contratación de un personal especializado para guiarse y ejecutar lo dictado en el modelo de alianzas.

El recurso humano requerido fue el mismo capital humano que ya forma parte de la organización, por lo cual desde este punto de vista era

factible la viabilidad de llevar adelante las alianzas.

V. Análisis de resultados

Del diseño de investigación se emanó un documento, el "Modelo de gestión de alianzas estratégicas entre SenosAyuda y las Organizaciones Aliadas" que permitió regular, a través de lineamientos, el funcionamiento de la relación entre Asociación Civil SenosAyuda y las Organizaciones Aliadas, principalmente.

Sin embargo, aunque el interés de SenosAyuda era darle estructura y formalidad a las relaciones con otras organizaciones dedicadas a la lucha contra el cáncer de mama, en el transcurso del diseño se detectó que SenosAyuda tenía y necesitaba alianzas con entidades de otra naturaleza diferente a la lucha social, sino de otro tenor, como lo eran las empresas con fines comerciales.

El modelo de gestión de alianzas estratégicas diseñado, en función de las características tanto de SenosAyuda como de las relaciones que mantiene con las Organizaciones Aliadas y otras, buscó armonizar y estandarizar el trato entre ellas así como asentar, con carácter de compromiso, los acuerdos y prácticas que se venían dando informalmente y otras más que ayudarán a fortalecer las relaciones bajo un clima de respeto a la autonomía pero también de responsabilidad para con lo asumido bajo la alianza.

Aspectos tales como la inversión del dinero obtenido por patrocinio o donaciones, la comunicación, los indicadores de gestión, entre otros, fueron considerados, definidos y reglamentados de manera de unificar el trabajo.

Este capítulo correspondiente a la fase de ejecución de la fase de investigación – desarrollo, según Yáber y Valarino (2003), desarrolló con pertinencia tanto al marco organizacional como conceptual y lo expuesto en la fase de planificación, un modelo funcional y factible, que permitió dar una solución a la situación, es decir, se diseñaron y desarrollaron los diferentes componentes que conformaron el modelo de la relación establecida entre SenosAyuda y las Organizaciones Aliadas desde el punto de vista tanto

operativo como administrativo, que proyectaron la utilidad y los niveles de efectividad de los procesos que se realizaron.

Las alianzas a ser desarrolladas por SenosAyuda fueron consideradas desde diferentes ópticas, según se adaptaba a las necesidades y capacidades de la organización, a fin de sumar esfuerzos y conocimientos para potenciar su misión de lucha contra el cáncer de mama.

5.1. Tipos de alianzas

5.1.1. Alianzas de servicio

Son las relaciones que SenosAyuda establece con diferentes organizaciones comerciales a fin de obtener servicios que contribuyan al funcionamiento de la organización. Estos servicios pueden ser a nivel contable, publicitario, jurídico, etc.

Estas se dividen en:

- Alianzas Probono: establecidas con instituciones que colaboran con SenosAyuda sin contraprestación a cambio.
- Alianzas de Intercambio: establecidas con instituciones que le brindan un servicio a SenosAyuda a cambio de una contraprestación por parte de ésta.

5.1.2. Alianzas de patrocinio

Son aquellas relaciones que se establecen con diferentes organizaciones, sean estas públicas o privadas, así como personas naturales, quienes otorgan un aporte económico a SenosAyuda. En este tipo de relaciones no se espera una contraprestación por parte de SenosAyuda, ni rendición de cuentas.

5.1.3. Alianzas de inversión

Relaciones de largo plazo y creación de valor que se establecen con diferentes organizaciones, sean estas públicas o privadas, así como personas naturales a fin de articular recursos orientados al financiamiento de proyectos o programas específicos. SenosAyuda debe rendir cuentas sobre la gestión de la inversión de acuerdo a los indicadores definidos para cada programa o proyecto.

5.1.4. Alianzas con particulares

Son aquellas relaciones que se establecen con personas, individualmente consideradas, a quienes se formarán como multiplicadores y colaborarán con la promoción de la causa.

5.1.5. Alianzas con Organizaciones de Desarrollo Social (ODS)

Relaciones que se establecen con Organizaciones No Gubernamentales que tienen como objetivo común la promoción de la causa a través de programas o actividades. De acuerdo a la naturaleza de la organización, éstas se tipifican cómo se enumera a continuación.

5.1.5.1. Organizaciones Pares

Relaciones que se establecen con organizaciones que se dedican a la lucha contra el cáncer de mama, con las que tienen un objetivo común e intereses mutuos.

De acuerdo a la naturaleza de la relación con las organizaciones pares se distinguen dos tipos de alianza.

- Alianza de Colaboración

Relaciones en la que SenosAyuda brinda servicios de capacitación y desarrollo a otras organizaciones dedicadas a la lucha contra el cáncer de mama. Éstas se dividen en dos tipos de colaboración.

- Programa de Fortalecimiento Institucional (SenosFortalece)

Talleres educativos orientados a formar a las ONGs constituidas y nacientes para el desarrollo de sus habilidades gerenciales y la sustentabilidad a largo plazo, a través del asesoramiento en sus tres etapas fundamentales: constitución, evolución y consolidación.

- Programas de Desarrollo

Son programas ampliados de las categorías manejadas en el programa de fortalecimiento, cuyo objetivo es impartir conocimientos sobre tópicos específicos tales como: planificación y ejecución de jornadas, recaudación, charlas, voluntariado y protocolo de veeduría.

- Alianza de Cooperación

Relaciones orientadas por un objetivo común e intereses mutuos donde se desarrollan proyectos conjuntos tanto en su fase de planificación como de ejecución.

5.1.5.2. Organizaciones de lucha contra el cáncer

Relaciones que se establecen con organizaciones que se dedican a la lucha contra el cáncer en general.

5.1.5.3. Organizaciones de Salud

Relaciones que se establecen con organizaciones que se dedican a la prevención y control de enfermedades.

5.1.5.4. Otras organizaciones

Relaciones que se establecen con organizaciones dedicadas a otras causas no contempladas en las anteriores.

Es menester indicar que el modelo desarrollado se centró en las Alianzas estratégicas con particulares y con ODS pares donde SenosAyuda asume un rol iniciador activo de la relación.

5.2. Componentes estructurales

En primer lugar, este modelo contempló los componentes estructurales presentes en las diferentes categorías conceptuales, incluyó los aspectos que se han de tratar en el desarrollo de cada una de las alianzas, así como los principios guía que deben imperar a lo largo del proceso para que las relaciones sean positivas y beneficiosas.

Los componentes estructurales son los elementos básicos y pilares fundamentales en el establecimiento de las relaciones estratégicas y están constituidos por:

5.2.1. Intereses

Factores que influyen en la escogencia de las Organizaciones Aliadas y promueve una relación. Consideración del valor agregado que tendrá para los objetivos de la organización el agrupamiento de ventajas con entidades orientadas a la misma causa.

5.2.2. Sistema normativo

Son normas, reglas y acuerdos formales y/o informales.

5.2.3. Sistema de comunicación

Mecanismos para comunicarse inter organizacionalmente.

5.2.4. Mecanismos de Seguimiento y Control

Son aquellos que permiten conocer la gestión de las organizaciones en relación a los programas o actividades ejecutadas.

5.3. Etapas de constitución

En segundo lugar, el modelo pretendió proporcionar un método que permita a SenosAyuda desarrollar en forma sistemática y ordenada las diferentes etapas de constitución de las alianzas estratégicas, que se aplicará dependiendo de la naturaleza de la alianza. Estas etapas son las siguientes:

5.3.1. Formación

5.3.1.1. Evaluación de las capacidades organizacionales

Consiste en determinar cuáles son las estrategias y objetivos que se desea alcanzar para analizar si se posee las habilidades o competencias necesarias. La necesidad de complementar las capacidades de las que la organización carece, nos lleva a unir esfuerzos con otras entidades para lo cual es necesario determinar el perfil del aliado.

5.3.1.2. Búsqueda de Aliados

Una vez que se determinó que la alianza es la mejor vía para alcanzar sus objetivos, se identifica a los posibles aliados, analizándose las características de los mismos, a fin de asegurar la factibilidad de trabajar conjuntamente. Las organizaciones con las que se ha tenido previamente conexión son excelentes candidatos a tener en cuenta para posibles

asociaciones. Realizada está búsqueda, se seleccionará a la entidad que mejor complemente las capacidades y contribuya al logro de los objetivos.

5.3.1.3. Negociación

En esta etapa se diseñó la alianza y se sentaron las bases de lo que será su funcionamiento. Para llegar a un acuerdo definitivo, se analizaron los aspectos relevantes, los aspectos legales, y las ventajas y desventajas, buscando mantener relaciones ganar-ganar que generen valor conjunto. La negociación permite sintonizar las posiciones de ambas partes, aproximar la visión de cada sobre los beneficios de la alianza, la proyección de la misma y los tiempos para lograr los objetivos.

Producto de la negociación, se obtiene una carta compromiso que es un documento breve, en términos sencillos, contentivo de los aspectos fundamentales de la alianza, entre ellos el establecimiento del objetivo de la relación, los recursos que aporta cada entidad, etc. Este documento será la base de información para los niveles encargados de implementar el acuerdo.

5.3.2. Desarrollo

5.3.2.1. Planificación de Operaciones

En esta etapa se llevó a cabo la implantación de todos los puntos acordados en el proceso de negociación. Se comenzó a funcionar con normalidad y desarrollaron las actividades planteadas para alcanzar los objetivos previstos, estableciendo los responsables y los tiempos límites. Fue importante seleccionar adecuadamente las personas que se encargaron de ejecutar el proceso por cada una de las Organizaciones Aliadas. En esta etapa fue importante diseñar mecanismos que permitieran hacer seguimiento y controlar la gestión del trabajo conjunto realizado.

5.3.3. Culminación

Esta etapa supuso el alcance del objetivo que generó la alianza e implicó la revisión de la ejecución de las operaciones realizadas en conjunto a fin de valorar las contribuciones obtenidas y los logros alcanzados. Asimismo, se pudo llegar a la culminación por retiro voluntario de cualquiera de las partes de la alianza.

El marco de referencia que se utilizó entre componentes estructurales y fases de constitución de alianzas se muestra de la siguiente manera:

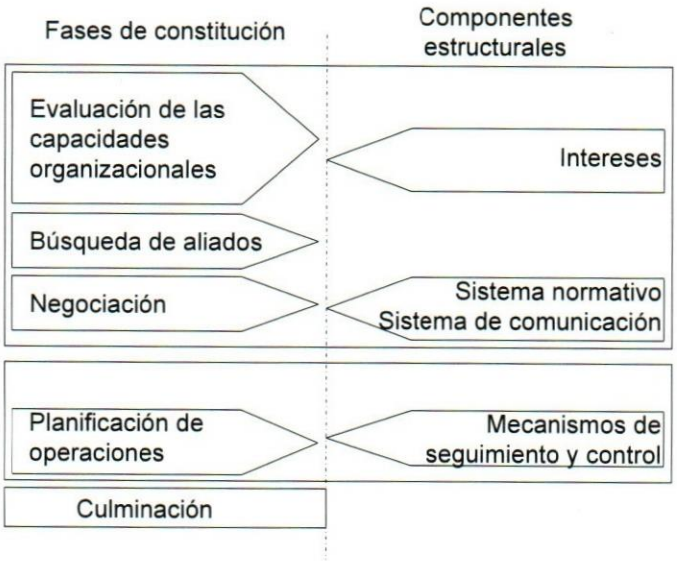

Figura 3. Marco referencial entre fases de constitución y componentes

5.4. Modelo de alianzas estratégicas

5.4.1. Alianzas estratégicas con particulares

Este tipo de alianza se estableció con la finalidad de formar agentes multiplicadores que promovieran la causa a través de la divulgación de información y la educación.

5.4.1.1. Componentes Estructurales:

- Intereses

La selección de estos agentes multiplicadores estuvo orientada hacia personas altamente identificadas con la causa que demostraron su intención en comprometerse de forma consecuente con la educación de sociedad sobre la prevención y diagnóstico precoz de la enfermedad.

Los agentes multiplicadores fueron aliados estratégicos en el sentido de contribuir con su influencia y persuasión a los demás para tomar acciones preventivas, sumando adeptos a la causa, contribuyendo así con la misión de SenosAyuda.

Para la selección de los agentes multiplicadores, la organización utilizó el modelo de selección por competencias.

La formación de multiplicadores tuvo alcance nacional con la finalidad de ampliar la cobertura de acción, llegando a más personas en más lugares.

Las actividades de los agentes multiplicadores estuvieron orientadas hacia talleres, foros, conferencias, etc.

Los agentes multiplicadores fueron un canal de comunicación de dos vías para obtener información sobre las principales inquietudes y preocupaciones sobre el cáncer de mama.

- Sistema normativo

Derechos de los agentes:

- Acceso a la información que sea relevante para la mejor ejecución de su función como multiplicador.
- Recibir retroalimentación relacionada con su desempeño.

Deberes de los agentes:

- Establecer conjuntamente objetivos de desempeño.
- Aportar su capacidad y conocimientos.
- Respetar los derechos de propiedad intelectual del material proporcionado por SenosAyuda.

- Planificar y organizar encuentros que permitan la difusión de la información sobre el cáncer de mama.
- Reportar indicadores que permitan evaluar su gestión y la situación de cáncer de mama en las diferentes regiones.
- Participar cualquier situación que afecte la continuidad de la función.

Derechos de SenosAyuda:

- Respecto al derecho de propiedad sobre los materiales de su autoría.

Deberes de SenosAyuda:

- Establecer conjuntamente objetivos de desempeño.
- Mantener actualizada la información a suministrar a los agentes multiplicadores.
- Certificar a los agentes multiplicadores.
- Establecer condiciones que permitan otorgar menciones honoríficas a los agentes multiplicadores.

Los acuerdos, derechos y deberes de ambas partes fueron establecidos en una Carta Compromiso.

Cualquier incumplimiento de las partes a los acuerdos y condiciones establecidos en la Carta Compromiso pudo ser causa de terminación de la relación.

- Sistema de Comunicación

Se fomentó una comunicación abierta con los agentes multiplicadores, basada en la comunión de valores, principios y confianza.

Ambas partes garantizaron un mecanismo que les permitió intercambiar en forma sistemática la información.

- Mecanismos Control y Seguimiento

La gestión de los agentes multiplicadores fueron objeto de control y seguimiento, a fin de:

- Evaluar la calidad y el desempeño del agente
- La situación de cáncer de mama para determinar áreas de incidencia en las políticas públicas.

Los mecanismos de medición permitieron proveer una base para conocer el impacto de los agentes multiplicadores en la promoción de la causa.

5.4.1.2. Etapas de constitución

- Formación

- Evaluación de capacidades organizacionales

SenosAyuda evaluó su capacidad interna para satisfacer la necesidad de transferencia de conocimientos sobre prevención del cáncer de mama a nivel nacional. Si no dispone de ella, estableció alianzas con particulares que actuaron como agentes multiplicadores, siendo el paso inicial definir el perfil de los mismos.

- Búsqueda de Aliados

Con base en el modelo de selección por competencias se evaluaron y seleccionaron los agentes multiplicadores. La selección por competencias permitió maximizar las probabilidades de éxito al escoger a los candidatos con las mejores habilidades.

- Negociación

En esta etapa las partes debieron identificar el alcance de la relación, los aportes de cada parte, su participación, responsabilidades y las normas que regirán la alianza.

Los acuerdos fueron plasmados en una Carta Compromiso.

- Desarrollo

En esta etapa que contempló la planificación de operaciones, SenosAyuda formó a los agentes como multiplicadores, debiendo éstos desarrollar un plan de trabajo siguiendo los lineamientos acordados en el proceso de negociación, éste fue una guía que reflejó su contribución para la lucha contra el cáncer de mama a través de la divulgación e información. Asimismo, se implementaron mecanismos que permitieron hacer seguimiento y controlar las actividades de los agentes multiplicadores.

5.4.2. Alianzas estratégicas con ODS pares

5.4.2.1. Alianza de Colaboración

- Programa de Fortalecimiento Institucional (SenosFortalece)
  - Componentes Estructurales:
    - Intereses

Este tipo de alianzas contribuyó al logro de los objetivos estratégicos de SenosAyuda en el sentido de formar y asesorar a organizaciones no gubernamentales en sus tres etapas fundamentales de desarrollo: constitución, evolución y consolidación, así como en la adquisición de habilidades gerenciales que permitió su sustentabilidad a largo plazo.

El trabajo en red es una metodología que utilizaron las diferentes organizaciones participantes en el programa a fin de: a) obtener información sobre la situación de los pacientes con cáncer de mama en las diferentes regiones para de incidir en políticas públicas, b) intercambiar información y c) compartir experiencias y mejores prácticas.

- Sistema Normativo

Las obligaciones de las partes fueron acordadas y concretadas en una Carta Compromiso.

La toma de decisiones participativa ofreció a las partes la oportunidad de ajustar los acuerdos previos y de establecer rutinas para la mejor ejecución del programa.

Derechos de las ONG:

- Participar en los acuerdos.
- Mantener su independencia organizacional.

Deberes de las ONG:

- Asumir responsabilidad por la completa ejecución del programa.
- Disponer de herramientas que permitan evaluar la aplicación del programa.

Derechos de SenosAyuda:

- Participar en los acuerdos

Deberes de SenosAyuda:

- Brindar y garantizar asesoría a lo largo del desarrollo del programa.
- Desarrollar las normativas que regirán el desarrollo del programa.

- Sistema de Comunicación

Se fomentó una comunicación abierta con las organizaciones participantes en el programa, basada en la comunión de valores, principios y confianza.

Ambas partes garantizaron un mecanismo que les permitió intercambiar en forma sistemática la información.

- Mecanismos Seguimiento y Control

Las organizaciones dispusieron de mecanismos donde se evidenció el uso eficiente de los diferentes tópicos aprendidos en el programa y su impacto en el desempeño de la organización.

- Etapas de constitución
  - Formación

- Evaluación de capacidades organizacionales

SenosAyuda evaluó su capacidad interna para expandir su cobertura geográfica e incidir en políticas públicas. Si no dispuso de ella, estableció alianzas con otras organizaciones dedicadas a la lucha contra el cáncer de mama siendo el paso inicial definir el perfil de las mismas.

- Búsqueda de Aliados

Al intentar una alianza con ODS pares, se debió evaluar si éstas agilizaron o contribuyeron al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Es necesario que existiera cierta compatibilidad entre las partes en lo referente a objetivos compartidos y compromiso de afrontar en conjunto el desafío de la lucha por la causa. Para tal fin, se evaluaron y seleccionaron organizaciones de acuerdo al perfil establecido.

- Negociación

En esta etapa las partes debieron identificar el alcance de la relación, los aportes de cada parte, su participación, responsabilidades y las normas que regirán la alianza.

Los acuerdos fueron plasmados en una Carta Compromiso.

- Desarrollo

En la planificación de operaciones, SenosAyuda inició un proceso de consultoría con las organizaciones seleccionadas para conformar una alianza, debiendo desarrollar conjuntamente un plan de trabajo siguiendo los lineamientos acordados en el proceso de negociación. Asimismo, se implementaron mecanismos que permitieron hacer seguimiento y controlar las actividades desarrolladas. En esta etapa se requirió el compromiso de las partes para el desenvolvimiento exitoso del proceso de fortalecimiento.

- Programas de desarrollo

- Componentes Estructurales
  - Intereses

A través de este tipo de alianzas, SenosAyuda transfirió conocimiento especializado y su know-how a otras organizaciones a fin de desarrollar las capacidades organizacionales de éstas en áreas como: voluntariado, recaudación de fondos, protocolo de veeduría, charlas, planificación y ejecución de jornadas, etc.

El desarrollo de las capacidades organizacionales fortaleció a las organizaciones para así tener un mayor impacto social en el tema de cáncer de mama.

  - Sistema Normativo

Derechos de las ONG:

- Programas diseñados según las necesidades organizacionales particulares.

Deberes de las ONG:

- Asumir responsabilidad por la completa ejecución del programa.
- Disponer de herramientas que permitan evaluar la aplicación del programa.

Derechos de SenosAyuda:

- Comunicación abierta que le permita conocer el impacto organizacional del programa.

Deberes de SenosAyuda:

- Desarrollar conocimiento de los modelos, métodos y técnicas de las áreas que permitan desarrollar las capacidades de las organizaciones.
- Desarrollar herramientas ad-hoc que le permitan identificar las necesidades de cada organización.
- Desarrollar la normativa que regirá el desarrollo de los diferentes programas.

- Sistema de Comunicación

Ambas partes garantizaron un mecanismo que les permitió intercambiar en forma sistemática la información.

- Mecanismos seguimiento y control

Las organizaciones dispusieron de mecanismos donde se evidenció el uso eficiente de los diferentes tópicos aprendidos en el programa y su impacto en el desempeño de la organización.

- Etapas de Constitución
  - Formación
    - Evaluación de capacidades organizacionales

En esta etapa se evaluaron las necesidades de formación de otras organizaciones para desarrollar sus capacidades organizacionales en determinadas áreas.

- Negociación

Esta etapa correspondió al establecimiento de los términos de contratación de los servicios de SenosAyuda para con las Organizacionales Aliadas. En esta etapa las partes debieron identificar el alcance, los aportes de cada parte y las normas que rigieron la alianza.

Las condiciones negociadas se plasmaron en una oferta de servicios.

- Desarrollo

En esta etapa de planificación de operaciones, SenosAyuda impartió adiestramiento ad hoc según lo requerido y acordado con la organización solicitante. Asimismo, se implementaron mecanismos que permitieron hacer seguimiento a la aplicación de los conocimientos adquiridos y su impacto en la organización.

- Culminación

Este tipo de alianzas culminó al cesar la actividad de formación.

- Alianza de Cooperación
  - Componentes Estructurales:
    - Intereses

Las ODS debieron tener alguna ventaja competitiva complementaria a las de SenosAyuda, que fuera necesaria para llevar a cabo determinados proyectos conjuntos.

Los recursos complementarios al ser combinados entre sí, permitieron obtener resultados superiores a los que pudo obtener cada organización por separado.

Los recursos a intervenir en esta alianza pudieron ser tangibles o intangibles, este último caso requirió de mayor tiempo esfuerzo para entender el valor que se puede alcanzar en la relación.

- Sistema Normativo

Cada organización mantuvo su autonomía y ambas debieron realizar esfuerzos comunes para alinear procesos dentro de un marco de compatibilidad, que les permitió aprender a interactuar y combinar sus capacidades.

Los acuerdos establecidos por las organizaciones a aliarse debieron reflejar claramente el propósito de la cooperación, la especificación de funciones, implicaciones de las actividades, recursos, etc. y los resultados esperados. Los mismos fueron plasmados en una carta compromiso.

La relación estuvo caracterizada por la transparencia en las iniciativas emprendidas por cada organización.

Las iniciativas conjuntas se llevaron a cabo en forma cooperativa y coordinada.

- Mecanismos de Comunicación

Se fomentó una comunicación abierta con las organizaciones aliadas, basada en la comunión de valores, principios y confianza.

La comunicación formal e informal permitió plantear los dilemas en su dimensión en el momento oportuno a fin de evitar situaciones que socaven los acuerdos.

Evitar mensajes cruzados donde distintas personas den mensajes sobre las mismas cuestiones o metas contrapuestas.

Se garantizó la disponibilidad de mecanismos que permitió documentar las decisiones y acuerdos del proyecto.

- Mecanismos de Control y Seguimiento

Se dispuso de mecanismos que permitieron evaluar el rendimiento de los proyectos conjuntos tanto a nivel de proceso como de resultados obtenidos, sirviendo como base para identificar fortalezas y debilidades de cada organización y la factibilidad de futuras alianzas.

- Etapas de Constitución
  - Formación
    - Evaluación de las capacidades organizacionales

Ante el interés hacia un proyecto específico, SenosAyuda evaluó sus capacidades organizacionales para poder llevarlo a cabo, identificando sus fortalezas y carencias, las cuales debieron ser complementadas a través de alianzas con otras organizaciones.

- Búsqueda de Aliados

Orientada a la búsqueda de organizaciones pares que tuvieran ventajas competitivas que complementaran las carencias de SenosAyuda, ya sean de recursos económicos, técnicos, humanos o habilidades. En esta etapa se

debió evaluar el grado de compatibilidad cultural que poseyeran los potenciales aliados y analizar si existe equivalencia entre sus valores fundamentales. Además, la selección estuvo determinada por la visión compartida y objetivos comunes que se tuviera con la organización a escoger.

- Negociación

Antes de iniciar la negociación del acuerdo las organizaciones debieron tener presente una serie de principios que hubo de cumplir para que la alianza llegue a buen fin:

- Entender los planteamientos y razonamientos de la otra parte.
- Estar abiertos a recibir propuestas alternativas averiguar y penetrar los verdaderos motivos que sustentan las posicione.
- Debatir para encontrar puntos de encuentro.
- Comunicación, comprensión y flexibilidad.

Estos principios fueron una antesala para definir y negociar los términos del acuerdo (objetivo general y específicos, beneficios a obtener, cronograma de actividades y responsables, aportes de cada organización en cuanto a horas de dedicación, recursos materiales, económicos y humanos, pautas de comunicación e indicadores de gestión).

Debieron seleccionarse responsables del enlace entre las organizaciones quienes tuvieron la responsabilidad de mantener el entendimiento entre éstas. Características como responsabilidad, lealtad, trato hacia los demás debieron ser consideradas a la hora de seleccionar a los interlocutores.

Los acuerdos negociados se plasmaron en una oferta de servicios.

- Desarrollo
  - Planificación de Operaciones

Para garantizar la adecuada ejecución de los acuerdos establecidos en la etapa de negociación, se diseñó un plan de acción detallado que permitió

realizar y controlar todas las acciones en forma organizada y oportuna. Este plan contempló las actividades ejecutorias hasta alcanzar el objetivo del proyecto.

- Culminación

Esta fase se alcanzó con el logro del objetivo del proyecto y requirió de inmediata medición y evaluación de resultados obtenidos

.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las Organizaciones no Gubernamentales como SenosAyuda que cuentan con recursos limitados cuyo uso debe ser optimizado y que gran parte del desenvolvimiento y crecimiento interno se debe a las relaciones que establecen con otros entes ubicados en el entorno, deben tener un control importante y significativo sobre sus diversos procesos internos y externos.

Las relaciones con otros es un elemento que también debe ser gestionado con excelencia, ya que de ella depende el logro de muchos de los objetivos estratégicos propuestos.

En este sentido, tipificar las relaciones por la naturaleza de los actores (particulares y Organizaciones de Desarrollo Social) se convierte en un movimiento estratégico que permitirá aplicar las herramientas particulares para cada caso y sacarle el máximo provecho.

La alianza estratégica, específicamente, el Joint Venture contractual, es la figura ideal que permite combinar ventajas competitivas diferentes pero complementarias hacia un objetivo común pero manteniendo la independencia organizacional.

SenosAyuda da un paso muy importante al concientizar las implicaciones y los logros a obtener al establecer alianzas con personas naturales y ODS pares, y tal conocimiento le permitirá alcanzar metas con un pensamiento más estratégico.

Cada actor definido es diferente y así de diverso es el desarrollo de la alianza, al punto de que no todas las alianzas contemplan todas las fases de constitución.

Se presenta un modelo que guía la conformación de las alianzas valorando las diferencias pero manteniendo la concordancia entre valores y visión y teniendo como parámetros unos componentes clave cuya consideración redunda en el éxito de los esfuerzos de las alianzas.

El modelo es una guía que debe ser revisada con cierta periodicidad de forma de forma de ir puliéndola, mejorándola y adaptándola con la finalidad de que se convierta es una herramienta estratégica gerencial efectiva.

A la luz del modelo de alianzas estratégicas propuesto, se hace indispensable desarrollar algunos pasos previos a la implementación del mismo que garantizará que todas los pasos guía contengan las consideraciones necesarias.

Estas acciones clave son:

- Definir la estructura organizativa o la persona responsable del manejo de los Joint Ventures.
- Definir normas y procedimientos para la captación y selección de agentes multiplicadores así como para ODS pares.
- Diseñar el proceso de selección por competencias de los agentes multiplicadores.
- Definir el perfil de los agentes multiplicadores y de las organizaciones ODS pares
- Desarrollar los modelos de Carta Compromiso para cada una de las alianzas estratégicas.
- Desarrollar mecanismos de seguimiento y control tanto para aliados particulares como para ODS pares.

Por otra parte se sugiere documentar los expedientes de las organizaciones aliadas y documentar los resultados de cada alianza, esto permitirá evaluar la posibilidad de éxito en futuros vínculos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agelvis, S. (2002). La fusión y el Joint venture como mecanismos de cooperación internacional. Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela

Agulló, F. (2000). Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global. *Economía industrial, 331*, 11 – 15.

Alfaro, M. (1995). *Propuesta de una estrategia de comunicación para una organización sin fines de lucro.* Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Altuve – Pernía, G. C. y Behrens - Suárez, M. (2004). *Estrategia comunicacional para reposicionar la imagen de una ONG. Caso Grupo Social CESAP.* Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Badaracco, J. (1992). *Alianzas estratégicas. El caso General Motors e IBM.* Madrid: Mc Graw – Hill.

Castañeda, A., Taylor - Henríquez, S., García - Subiroz, R.J. y Polo - Sanmiguel, V. A. (1999). Los contratos atípicos en Colombia. Joint Ventures. *Revista de derecho*, 11, 93 – 111.

Castañeda – Rodríguez, A., Ortega – Pacheco, O. R. y García – de Alba, Y. T. (2006, junio). *Del Joint Venture al Spin Off Company. Análisis Jurídico Conceptual.* Artículo presentado en I Congreso Iberioamericano de ciencia, tecnología, sociedad e innovación CTS + I,

Conforti, N., Chueque, M. G., Bazán, I., Sleimen, S. Y Griffero, M. (s.f.). *Cooperación estratégica.* Recuperado en Agosto 02, 2008, de http://www.congreso-info.cu/Userfiles/File/Info/Info97/Busqueda97.htm

Cróquer, R. (2005). *Proyecto factible. Red de lucha contra el cáncer de mama en Venezuela.* Trabajo de Grado de Especialización no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela

Deployment, (s.f.). *Portafolio de servicios: modelos de gestión.* Recuperado en Octubre 16, 2010, de http://www.deployment.es/default.aspx?info=000019.

Drucker, P. (2001). *Dirección de instituciones sin fines de lucro.* Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

Fernández, E. (1991). Una tipología de cooperación empresarial. *ESIC – Market, Oct.- Dic.*, 101 - 104

Freire, A. (1998). *Estrategia.* Lisboa, Verbo.

French, W.L. y Bell, C.H. (1996). *Desarrollo organizacional* (5ta ed.). México. Prentice Hall Hipanoamericana, S.A.

Ganga – Contreras, F., Burotto, J. F. Y Antonioletti, M. (2010). Aproximación teórica a las organizaciones del tercer sector. *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología, 19 (1),* 51 – 77.

García, O. (s.f.). *Alianzas estratégicas simples, ágiles y eficaces.* Recuperado en Septiembre, 19, 2010, de http://www.mailxmail.com/curso-alianzas-estrategicas-simples-agiles-eficaces/algunos-ejemplos-alianzas-estrategicas.

García – Canal, E. (2004). El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas. *Universia Business Review. Actualidad económica.* Tercer trimestre, 70 – 83.

Gutiérrez, F. L., Isla, J. L. y Gea, M. (2003). Modelando patrones de organización. *Taller en sistemas hipermedia colaborativos y adaptativos,* 28 – 35.

Hernández – Sampiero, R., Fernábdez, C. y Baptista – Lucio, P. (2001). *Metodología de la investigación.* (2da ed.). México: McGraw-Hill.

Herrera – Gómez, M. y Ayuso – Sánchez, L. (2009). Las asociaciones sociales, una realidad a la búsqueda de conceptualización y

visualización. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas,* 126, 39 – 70.

Jaimes, A. (2001). *Creación de una estrategia para las comunicaciones institucionales de una ONG. Caso Fundación Mediata.* Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Lara – Bejarano, S.H. y Padula, A. (1994). Integración económica, alianzas estratégicas y competencia: análisis de casos del sector agroalimentario colombo – venezolano. Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Louffat – Olivares, E. (2004). Interconexión entre redes organizacionales, alianzas estratégicas y negociaciones. Un estudio multicaso. *ESAN-cuadernos de difusión, 16,* 103 – 126.

Marco – Lajara, B., García – Lillo, F. y Quer – Ramon, D. (s.f.). *Factores de éxito y de fracaso de la cooperación entre empresas: un enfoque organizativo y estratégico.* Recuperado en agosto 01, 2008 de http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/151/151, *29,* 160 – 169.

Matute – Urdaneta, G. y Padrón – Abdul Hadi, A. (1998). *Estrategia comunicacional para la creación de alianzas estratégicas en el sector social: caso Fundación Atenea y Asociaciones de vecinos.* Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Mitchell, A. (1998). Alianzas estratégicas para la formación entre el Estado y las empresas. *Boletín Cinterfor,* 142, 99 – 157.

Montes – Romero, A. y Sabater – Sánchez, R. (2002). Alianzas estratégicas: modelos para la gestión del proceso de negociación. *Revista de empresa,* 2, 84 – 99.

Orellana, I. (1996). *Las diferentes caras de las ONGs.* En C. Renaud (Comp.) Hacia un foro permanente de ONGs. (1 – 11). Caracas: Instituto Latinoamericano de Investigación Social (ILDIS).

Otis – Rodner, J. (1993). *La inversión internacional en países en desarrollo.* Caracas: Editorial Arte.

Real Academia Española, (s.f.). *Colaboración.* Recuperado en noviembre 02, 2010, de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=colaboración

Recklies, D. (2001). *Modelos de gestión: lo que pueden hacer y lo que no pueden hacer.* Recuperado en octubre 16, 2010 de http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=es&langpair=en|es&u=http://www.themanager.org/resources/Managementmodels.htm&rurl=translate.google.co.ve&twu=1&usg=ALkJrhhLVcuw7yATtecsw7TfS8JDZ2R1nQ

Richer, M. y López, N. (2004). Un enfoque socioeconómico de las organizaciones del tercer sector. *Espacio abierto cuaderno venezolano de sociología, 13 (4),* 587 – 606.

Santalla – Peñaloza, Z. (2006). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación* (1era ed.). Universidad Católica Andrés Bello.

Senosalud, (s.f). *Quiénes somos.* Recuperado en Agosto 02, 2010 de http://senosalud.com/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=27

Sierra – Fernández, M. P., Vázquez – Burguete, J. L. y González – Velasco, M. C. (s.f.). *Alianzas estratégicas: un camino de futuro para las empresas de Castilla y León en un contexto de globalización e internacionalización empresarial.*

Sierralta, A. (1996). *Joint Venture Internacional.* (2da ed.). Buenos Aires: Ediciones Depalma.

Saz, M. I. (2008). *Introducción a la gestión stakeholder en las organizaciones no lucrativas. Una aproximación a través del estudio de casos.* Recuperado en Agosto 02, 2010 de www.revista-eea.net. Ref. 26xxx.

Tredinick – Brusco, C. A. (2005). *Joint Venture y consorcio, como formas de alianzas estratégicas en los países con tradición anglosajona y latina.* Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2005). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.* (3era ed.). Caracas: Autor.

Villasante, T. (1994). Los retos del asocianismo. *Revista Documentación Social, 94*, 9 – 21.

Yáber – Oltra, G. (s.f.). *Las investigaciones cuya finalidad es mejorar una situación (La modalidad Proyecto Factible.* Monografía no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Yáber - Oltra, G. y Valarino, E. (Julio, 2003). *Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de postgrado en Gerencia.* Artículo presentado en el Seminario sobre líneas de investigación en gerencia y economía de la empresa, Caracas, Venezuela.

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de alianzas estratégicas con Particulares

Fases de Constitución		Componentes estructurales	
Evaluación	Evaluar capacidad interna para satisfacer la necesidad de transferencia de conocimientos sobre prevención del cáncer de mama a nivel nacional	**Intereses**	• Identificación con la causa • Intención de compromiso • Impulsar adeptos a la causa • Modelo de selección por competencias
Búsqueda	Con base en el modelo de selección por competencias se evaluarán y seleccionarán los agentes multiplicadores	**N/A**	
Negociación	Identificar el alcance de la relación, los aportes de cada parte, su participación, responsabilidades y las normas que regirán la alianza y plasmarlas en Carta Compromiso	**Normativa**	• Derechos y deberes del agente mutiplicador: acceso a la información, retroalimentación, respetar derechos de propiedad, establecer objetivos, etc. • Derechos y deberes SenosAyuda: actualizar

			información, certificar agentes, etc.
		Comunicación	Mecanismo sistemático de comunicación basado en valores, principios y confianza.
Planificación	SenosAyuda forma a los agentes como multiplicadores. Se implementarán mecanismos que permitan hacer seguimiento y controlar las actividades	**Seguimiento y control**	Mecanismo que evalúe desempeño del agente y situación del cáncer de mama
Culminación	N/A		

Anexo 2. Modelo de alianza estratégica ODS pares: Alianza de colaboración (Programa de Fortalecimiento Institucional)

Fases de Constitución		Componentes estructurales	
Evaluación	SenosAyuda evaluará su capacidad interna para expandir su cobertura geográfica e incidir en políticas públicas. Si no dispone de ella, establecerá alianzas con otras organizaciones dedicadas a la lucha contra el cáncer de mama siendo el paso inicial definir el perfil de las mismas.	**Intereses**	Este tipo de alianzas contribuirá al logro de los objetivos estratégicos de SenosAyuda en el sentido de formar y asesorar a organizaciones no gubernamentales en sus tres etapas fundamentales de desarrollo: constitución, evolución y consolidación, así como en la adquisición de habilidades gerenciales que permitan su sustentabilidad a largo plazo.
Búsqueda	Se evaluarán y seleccionarán organizaciones de acuerdo al perfil establecido.	**N/A**	
Negociación	Identificar el alcance de la relación, los aportes de cada parte, su participación, responsabilidades y las normas que regirán la alianza y	**Normativa**	Las obligaciones de las partes serán acordadas y concretadas en una Carta Compromiso. • Deberes y derechos de las

	plasmarlas en Carta Compromiso.		ONG: participar y mantener independencia. • Deberes y derechos de SenosAyuda: participar en acuerdos, brindar asesoría y desarrollar normativas.
		Comunicación	Mecanismo sistemático de comunicación basado en valores, principios y confianza.
Planificación	SenosAyuda inicia un proceso de consultoría con las organizaciones seleccionadas para conformar una alianza, debiendo desarrollar conjuntamente un plan de trabajo siguiendo los lineamientos acordados en el proceso de negociación. Se implementarán mecanismos que permitan hacer seguimiento y controlar las actividades desarrolladas.	**Seguimiento y control**	Las organizaciones dispondrán de mecanismos donde se evidencie el uso eficiente de los diferentes tópicos aprendidos en el programa y su impacto en el desempeño de la organización.
Culminación	N/A		

Anexo 3. Modelo de alianza estratégica ODS pares: Alianza de colaboración (Programas de Desarrollo)

Fases de Constitución		Componentes estructurales	
Evaluación	Se evalúan las necesidades de formación de otras organizaciones para desarrollar sus capacidades organizacionales en determinadas áreas.	**Intereses**	El desarrollo de las capacidades organizacionales (voluntariado, recaudación de fondos, protocolo de veeduría, charlas, planificación y ejecución de jornadas) fortalecerá a las organizaciones para así tener un mayor impacto social en el tema de cáncer de mama.
Búsqueda	N/A	**N/A**	
Negociación	Establecimiento de los términos de contratación de los servicios de SenosAyuda para con las organizacionales aliadas. En esta etapa las partes deben identificar el alcance, los aportes de cada parte y las normas que regirán la alianza. Las condiciones negociadas serán plasamadas en una oferta de servicio.	**Normativa**	• Derechos y deberes de las ONG: conciencia de necesidades particulares, responsabilidad en la asistencia del programa y contar con herramientas para evaluar la aplicación de los programas. • Derechos y deberes de SenosAyuda: comunicación, desarrollo de modelos, métodos y técnicas por programa,

			desarrollar herramientas de diagnóstico y elaboración de normativa.
		Comunicación	Mecanismo sistemático de comunicación basado en valores, principios y confianza
Planificación	SenosAyuda imparte adiestramiento ad-hoc según lo requerido y acordado con la organización solicitante. Así mismo, se implementarán mecanismos que permitan hacer seguimiento a la aplicación de los conocimientos adquiridos y su impacto en la organización	**Seguimiento y control**	Las organizaciones dispondrán de mecanismos donde se evidencie el uso eficiente de los diferentes tópicos aprendidos en el programa y su impacto en el desempeño de la organización.
Culminación	Este tipo de alianzas culmina al cesar la actividad de formación.		

Anexo 4. Modelo de alianza estratégica ODS pares: Alianza de Cooperación

Fases de Constitución		Componentes estructurales	
Evaluación	Ante el interés hacia un proyecto específico SenosAyuda evalúa sus capacidades organizacionales para poder llevarlo a cabo, identificando sus fortalezas y carencias, las cuales deben ser complementadas a través de alianzas con otras organizaciones	**Intereses**	Las ODS deberán tener alguna ventaja competitiva complementaria a las de SenosAyuda, que sea necesaria para llevar a cabo determinados proyectos conjuntos.
Búsqueda	Orientada a la búsqueda de organizaciones pares que posean ventajas competitivas que complementen las carencias de SenosAyuda, ya sean de recursos económicos, técnicos, humanos o habilidades	**N/A**	
Negociación	Definir y negociar los términos del acuerdo (objetivo general y específicos, beneficios a obtener,	**Normativa**	• Mantenimiento de la autonomía. • Alineación de procesos en un marco de compatibilidad • Carta

	cronograma de actividades y responsables, aportes de cada organización en cuanto a horas de dedicación, recursos materiales, económicos y humanos, pautas de comunicación e indicadores de gestión) que se plasmarán en una Carta Compromiso		compromiso que refleje el propósito de la cooperación, la especificación de funciones, implicaciones de las actividades, recursos, etc. y los resultados esperados
		Comunicación	Mecanismo sistemático de comunicación abierta tanto formal como informal basado en valores, principios y confianza, que permite documentar decisiones y acuerdos.
Planificación	Se diseñará un plan de acción detallado que permita realizar y controlar todas las acciones en forma organizada y oportuna. Este plan contemplará las actividades ejecutorias hasta alcanzar el objetivo del proyecto	**Seguimiento y control**	Mecanismos que permitan evaluar el rendimiento de los proyectos conjuntos tanto de los procesos como de los resultados obtenidos, identificando fortalezas y debilidades de las partes.

Culminación	Esta fase se alcanza con el logro del objetivo del proyecto y requiere la inmediata medición y evaluación de resultados obtenidos.		