



**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE ALIANZAS PUBLICO PRIVADAS QUE
ACERQUE A LOS CIUDADANOS DE BOGOTÁ A LOS PARQUES**

**Catalina Rubio Morelli
Jhon Fredy Gordillo Ballén**

Universidad EAN
Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Proyectos De Desarrollo Sostenible / MBA
Bogotá, Colombia
2022

Diseño De Una Estrategia De Alianzas Publico Privadas Que Acerque A Los Ciudadanos De Bogotá A Los Parques

**Catalina Rubio Morelli
Jhon Fredy Gordillo Ballén**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Proyectos De Desarrollo Sostenible
Magister en Administración de empresas (MBA)**

Director:

Mauricio Sabogal Salamanca

Modalidad:

Consultoría Académica

Universidad EAN

Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Proyectos De Desarrollo Sostenible / MBA

Bogotá, Colombia

2022

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 28 - enero - 2022

A mi familia y mi Team Pasta, por apoyarme y guiarme, por recordarme que el esfuerzo y la dedicación siempre valen la pena – Catalina

A mi familia por su apoyo incondicional, y particularmente a mi mamá Maria Nelly Ballén por ser siempre ángel y ejemplo en mi vida – Fredy Gordillo

*"Si caminas sólo llegarás rápido. Si caminas acompañado llegarás más lejos."
Proverbio africano.*

Agradecimientos

A nuestra familia por apoyarnos en este proceso y a nuestros compañeros de curso de Seminario de Investigación en modalidad consultoría internacional, que gracias al trabajo conjunto y dedicado pudimos desarrollar a satisfacción el trabajo de consultoría y obtener los resultados que nos permiten presentar el presente trabajo. A Monserrat y los equipos de Teapot L.A y Nature For All por brindarnos su confianza, guía y recomendaciones para el desarrollo de esta consultoría, así como el detalle de sus objetivos de expandir su causa en nuestro país. Finalmente, al profesor Mauricio por brindarnos las herramientas necesarias para plantear de manera adecuada el proyecto y dirigir el desarrollo y consolidación del trabajo.

Resumen

Las organizaciones Teapot L.A y Nature For All han identificado la necesidad de garantizar el acceso e incentivar a la población de Los Ángeles a visitar y hacer uso de los parques, áreas de juego y entornos naturales en y cerca de la ciudad y de sus lugares de residencia, trabajo o estudio. Así mismo, se ha identificado que es necesario capacitar a la población acerca de la importancia de la existencia y aprovechamiento de estos espacios (Nature For All, 2021). Esto en aras de que las familias y en especial la población infantil y adolescente obtengan el beneficio de contar con un entorno sano y natural que les permita mejorar su calidad de vida y que en retribución a ello repliquen su conocimiento incentivando por un lado la visita y uso de los parques y los entornos naturales y por el otro la conservación de los recursos naturales. Con base en esta necesidad y oportunidad, se estructura una iniciativa conocida como Mid City is Growing de Teapot LA respaldada por el marco organizacional de Nature for All y se espera que para el caso de Colombia sirva de modelo para desarrollar un programa autónomo que fomente y salvaguarde el acceso a parques impulsado por y para las comunidades en Bogotá.

Para el caso de Los Ángeles, las alianzas (incluidas las público-privadas) han sido fundamentales para impulsar el desarrollo y para garantizar recursos para el sostenimiento del programa. De igual manera, acceder a propuestas de donación corporativa y a patrocinios alineados con la misionalidad del programa, así como el respaldar propuestas de valor por parte de la comunidad, han representado otro tipo de vinculación o alianza que han respaldado la ejecución del programa (Placencia, 2021).

Con base en lo anterior, se busca replicar en Bogotá un programa que permita acercar a los ciudadanos a los parques urbanos y rurales que se encuentran en y cerca de la ciudad. Este trabajo se centra en el diseño de una estrategia para la conformación de alianzas público privadas que permita y viabilice el desarrollo del programa y su sostenibilidad en el tiempo, a partir de una investigación sobre programas relacionados en países como Chile, México, Perú, Costa Rica y Colombia, así mismo, con base en información primaria proveniente de posibles partes interesadas (entrevistas y encuestas), un proceso de co-creación y validación del programa y el componente de alianzas asociado. Como resultado de este trabajo se elabora una Cartilla con el ABC para la conformación de alianzas para el desarrollo de programas, con enfoque principalmente social. En esta cartilla se incluyen los principales conceptos teóricos, los

requerimientos, fases, roles y actividades asociadas para la conformación de las alianzas conforme a las etapas de desarrollo del programa de acceso a parques y en general para cualquier proyecto con un enfoque social, de acuerdo con la investigación realizada.

El presente documento se divide en nueve secciones principales, iniciando con la introducción, los objetivos del trabajo, la justificación, el marco institucional, contextual y conceptual, el diseño metodológico de la consultoría, el diagnóstico organizacional, los resultados de la solución y las conclusiones y recomendaciones resultado del trabajo realizado. Finalmente se cuenta con una sección de referencias y anexos.

Palabras clave: Alianzas, Entidades, Fases, Actores, Requerimientos, Aliados, Relaciones, Calidad de vida, Parques.

Abstract

The organizations Teapot LA and Nature For All have identified the need to guarantee access and encourage the population of Los Angeles to visit and make use of parks, playgrounds and natural environments in and near the city and its places of interest, residence, work or study. Likewise, it has been identified that it is necessary to train the population about the importance of the existence and use of these spaces (Nature For All, 2021). This in order that families and especially the child and adolescent population obtain the benefit of having a healthy and natural environment that allows them to improve their quality of life and that in return they replicate their knowledge by encouraging, on the one hand, the visit and use of parks and natural environments and, on the other, the conservation of natural resources. Based on this need and opportunity, an initiative known as Mid City is Growing of Teapot LA is structured supported by the organizational framework of Nature for All and it is expected that in the case of Colombia it will serve as a model to develop an autonomous program that encourages and safeguard access to parks promoted by and for the communities in Bogotá.

In the case of Los Angeles, alliances have been fundamental to promote the development of the project. Thus, public-private alliances are contemplated, corporate donation programs for sponsorships aligned with the mission and supporting the value propositions of support by the community, they also structure other types of alliances that have served to promote the development of the program (Placencia, 2021).

Based on the above, it seeks to replicate in Bogotá a program that allows citizens to bring citizens closer to urban and rural parks that are located in and near the city. This work focuses on the design of a strategy for the formation of public-private alliances for the development of the program and its sustainability over time, based on an investigation on related programs in Chile, Mexico, Peru, Costa Rica and Colombia, likewise, based on information from potential stakeholders (primary sources including interviews and surveys), a process of co-creation and validation of the program and the associated partnership component. Part of the result of this work is a Booklet with the ABC for the formation of alliances for the development of programs, with social focus mainly. This booklet includes the main theoretical concepts, requirements, phases, roles and associated activities for the formation of alliances according to the

development stages of the park access program and in general for any project with a social focus, according to the developed investigation.

This document is divided into nine main sections, starting with the introduction, the objectives of the work, the justification, the institutional, contextual and conceptual framework, the methodological design of the consultancy, the organizational diagnosis, the results of the solution and the conclusions. and recommendations resulting from the work carried out. Finally, there is a section for references and annexes.

Keywords: Alliances, Entities, Phases, Actors, Requirements, Allies, Relations, Quality of Life, Parks.

Contenido

	Pág.
RESUMEN	VI
LISTA DE FIGURAS	XII
LISTA DE TABLAS	XIII
1. INTRODUCCIÓN	14
2. OBJETIVOS	17
2.1. OBJETIVO GENERAL	17
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. MARCO INSTITUCIONAL	20
4.1. MISIÓN	20
4.2. RESEÑA HISTÓRICA	21
4.3. POSICIÓN Y MARCO DE REFERENCIA PARA ALIANZAS PÚBLICAS Y PRIVADAS EN COLOMBIA:	21
5. MARCO CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL	24
5.1. PARQUES	24
5.1.1. PARQUES URBANOS.....	24
5.1.2. PARQUES RURALES	26
5.2. MODELOS DE SINERGIA	27
5.2.1. MODELO TRIPLE HÉLICE	27
5.2.2. MODELOS CUÁDRUPLE HÉLICE Y QUÍNTUPLE HÉLICE	30
5.3. TIPO DE ORGANIZACIONES Y/O ENTIDADES	31
5.3.1. ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES - ONG.....	31
5.3.2. ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO - ESAL.....	32
5.3.3. EMPRESA PRIVADA.....	33
5.3.4. ENTIDAD PÚBLICA.....	34
5.3.5. ENTIDAD DEL ORDEN LOCAL	34
5.3.6. ENTIDAD DEL ORDEN NACIONAL	35
5.3.7. ENTIDADES MIXTAS	35
5.3.8. UNIVERSIDAD	36

5.4.	DEFINICIÓN DE ALIANZAS	37
5.5.	TIPOS DE ALIANZA	37
5.5.1.	TIPOS DE ALIANZA SEGÚN LEWIS, JORDAN	38
5.5.2.	TIPOS DE ALIANZA POR OBJETO	38
5.5.3.	DIFERENCIA ENTRE ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y JOINT VENTURE	39
5.5.4.	MODELO DE CLASIFICACIÓN EN FUNCIÓN DEL GRADO DE FORMALIDAD	40
5.5.5.	MODELO DE CLASIFICACIÓN DESDE LAS NORMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA	41
5.6.	ALIANZAS PÚBLICO – PRIVADAS	41
5.7.	CONDICIONES Y REQUERIMIENTOS PARA LAS ALIANZAS PÚBLICO – PRIVADAS EN COLOMBIA	42
5.8.	CALIDAD DE VIDA Y SALUD PÚBLICA	42
5.9.	ACCESO, ACERCAR, FACILITAR, INCENTIVAR	43
5.10.	TIPOS DE FINANCIACIÓN	44
5.11.	FUENTES DE RECURSOS	46
5.12.	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL/ CORPORATIVA (RSE – RSC)	47
5.13.	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE – ODS	49
5.14.	PENSAMIENTO DE DISEÑO O DESIGN THINKING	50
6.	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA CONSULTORÍA	51
7.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	57
7.1.	COMPONENTE CUALITATIVO	58
7.1.1.	FUENTES SECUNDARIAS	58
7.1.2.	FUENTES PRIMARIAS	61
7.2.	COMPONENTE CUANTITATIVO	63
7.3.	ANÁLISIS DEL COMPONENTE CUALITATIVO	66
7.3.1.	ANÁLISIS FUENTES SECUNDARIAS	66
7.3.2.	ANÁLISIS DE DATOS DE LAS ENTREVISTAS	67
7.4.	ANÁLISIS DEL COMPONENTE CUANTITATIVO	76
7.4.1.	ANÁLISIS DE DATOS DE LAS ENCUESTAS	77
8.	RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN	82
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
9.1.	CONCLUSIONES	95
9.2.	RECOMENDACIONES	95
10.	REFERENCIAS	97
A.	ANEXO 1 – INSTRUMENTO ENTREVISTAS PPP	104
B.	ANEXO 2 – PREGUNTAS ENCUESTAS	105

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1 Interpretación del Triángulo de Sábato	28
Figura 2 Modelo de la triple hélice	29
Figura 3 Triple Hélice diferenciada con superposición dinámica	29
Figura 4 Modelo de la Quíntuple Hélice.....	31
Figura 5 Clasificación de empresas en Colombia.....	34
Figura 6 Rol de las instituciones de educación superior.....	37
Figura 7 Tipos de alianzas por objeto	39
Figura 8 Estructuras informales versus estructuras formales de PPPD (partenariados público-privados para el desarrollo).....	40
Figura 9 Porcentaje de fuentes de ingreso, por tipo de fundación	46
Figura 10 Fuentes de recursos ESAL (NIIF)	47
Figura 11 Responsabilidades de los negocios.....	48
Figura 12 Objetivos de Desarrollo Sostenible	49
Figura 13 Diseño metodológico de la consultoría	52
Figura 14 Metodología Agile aplicada	53
Figura 15 Aspectos fundamentales tratados en las entrevistas	62
Figura 16 Porcentaje de personas que perciben los diferentes beneficios al momento de visitar un parque.....	64
Figura 17 Porcentaje de personas que esperan estas motivaciones en un programa de acceso a parques	65
Figura 18 Porcentaje de personas que participarían según modalidad en un programa de acceso a parques	65
Figura 19 Flujo de Procesos común.....	74
Figura 20 Beneficios esperados de encuestados para Parques rurales.....	77
Figura 21 Beneficios esperados de encuestados para Parques urbanos	77
Figura 22 Experiencias esperadas parques rurales.....	78
Figura 23 Experiencias esperadas Parques urbanos.....	78
Figura 24 Formas de contribución comunidad parques rurales	79
Figura 25 Formas de contribución comunidad Parques urbanos	79
Figura 20 Mapeo de actores por fases para el programa diseñado para parques rurales y urbanos	83
Figura 21 Portada de la cartilla	85
Figura 22 Hoja 1 cartilla	86
Figura 23 Hoja 2 cartilla	87
Figura 24 Hoja 4 cartilla	88
Figura 25 Hoja 5 cartilla	89
Figura 26 Hoja 6 cartilla	90

Figura 27 Hoja 7 cartilla	91
Figura 28 Hoja 8 cartilla	92
Figura 29 Hoja 9 cartilla	93

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1 Categorías de parques urbanos	25
Tabla 2 clasificación de parques urbanos según su uso, actividad o productividad.....	25
Tabla 3 Categorías de Clasificación de Áreas Protegidas en Colombia.....	26
Tabla 4 Tipos de Alianzas Estratégicas según Lewis & Jordan.....	38
Tabla 5 Fuentes de información	53
Tabla 6 Entrevistas realizadas	54
Tabla 7 Entidades identificadas en Perú, México, Chile y Costa Rica para el desarrollo de proyectos similares	59
Tabla 8 Programas similares por países.....	60
Tabla 9 Programas, portales, plataformas, asociaciones para acceder a recursos.....	61
Tabla 10 Información demográfica encuestas	63
Tabla 11 Relevancia de Actores Urbanos y Rurales	66
Tabla 12 Consolidado de Entrevistas	67
Tabla 13 Principales Aliados Clave	80
Tabla 14 Mapeo de otros potenciales actores	80

1. Introducción

La consultoría académica desarrollada se centra en la formulación de un programa que permita acercar a los ciudadanos de Bogotá a los parques tanto urbanos como rurales, con base en el programa Mid City is Growing de Teapot LA respaldado por el marco organizacional de Nature for All, el cual surge de la necesidad de garantizar el acceso e incentivar a la población de Los Ángeles a visitar y hacer uso de los parques, áreas de juego y entornos naturales en y cerca de la ciudad y de sus lugares de residencia, trabajo o estudio. Así mismo, se ha identificado que es necesario capacitar a la población acerca de la importancia de la existencia y aprovechamiento de estos espacios (Nature For All, 2021). Esto en aras de que las familias y en especial la población infantil y adolescente obtengan el beneficio de contar con un entorno sano y natural que les permita mejorar su calidad de vida y que en retribución a ello repliquen su conocimiento incentivando por un lado la visita y uso de los parques y los entornos naturales y por el otro la conservación de los recursos naturales. Esta consultoría se enmarca en la línea de investigación de Gestión de proyectos, estrategia y competitividad y en la de Modelos, metodologías y sistemas de gestión para la gerencia de proyectos.

Incentivar y garantizar la existencia y cercanía de los parques a la ciudadanía mejora la calidad ambiental de la ciudad y también mejora la calidad de vida de sus habitantes. Un estudio realizado por la Universidad Javeriana en 2013 recomienda fortalecer iniciativas comunitarias de defensa de los parques y con ello retroalimentar los instrumentos que existen en la legislación. También recomienda reforzar la metodología de veedurías ciudadanas continuando su implementación de participación en los parques y pensar en formas en las cuales la comunidad se pueda asociar para coadyuvar en la consecución de recursos que contribuyan en estos aspectos (Talero, 2013).

Para el caso de Los Ángeles, las alianzas (incluidas las publico-privadas) han sido fundamentales para impulsar el desarrollo y para garantizar recursos para el sostenimiento del programa. De igual manera, acceder a propuestas de donación corporativa y a patrocinios alineados con la misionalidad del programa, así como el respaldar propuestas de valor por parte de la comunidad, han representado otro tipo de vinculación o alianza que han respaldado la ejecución del programa (Placencia, 2021).

Establecidas las estrategias y alianzas para cumplir este propósito, se desea replicar esta iniciativa en otros lugares, por lo cual se plantea el proyecto de diseño de una estrategia de conformación de alianzas para el desarrollo de un programa de acceso a parques en Bogotá, Colombia.

A nivel distrital, en Bogotá, las alianzas público-privadas son un instrumento de vinculación de capital privado y/o mecanismos de inversión complementarios a los recursos públicos tradicionales, con los que se obtiene financiación adicional para la actividad del sector público y se capturan eficiencias del sector privado, para el adecuado desarrollo de los proyectos (Secretaría Distrital de Planeación, 2020).

Por su parte, Bogotá cuenta con una gran diversidad de parques urbanos y naturales (rurales) en sus inmediaciones, así como cuenta con diferentes tipos de población. Los parques en Bogotá se encuentran clasificados en diferentes categorías, incluyendo: parques de escala metropolitana, parques de escala regional, parques de escala zonal, parques de escala vecinal y parques de bolsillo. En estos espacios, se pueden realizar actividades culturales, recreativas y deportivas (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2020). Por otro lado, en los alrededores de la ciudad se encuentran diferentes parques dentro del sistema de áreas protegidas y naturales del país, que resultan de gran interés e importancia ecológica, educativa y turística, como lo son el Parque Natural Chicaque o el Parque Nacional Natural Chingaza.

A nivel distrital, se realizan diferentes actividades en estos entornos, incluyendo desde ferias gastronómicas, empresariales, espacios culturales, de recreación y deporte, que son promovidos tanto desde el sector público como el privado. Para el caso de Bogotá, el acceso a parques y entornos naturales se ve condicionado también por factores como la ubicación, las facilidades de transporte desde y hacia estos espacios y la seguridad percibida dentro del lugar. Según la Encuesta de Percepción y Victimización realizada por la Cámara de Comercio de Bogotá, la percepción de inseguridad ha venido aumentando durante en los últimos años en donde para el 2018 se ubicaba en el 57%, para 2019 en 60% y para el 2020 en 76%. Así mismo indican que los delitos que más preocupan incluyen entre otros el hurto a personas y la venta de drogas. De igual manera, el estudio revela que la percepción de inseguridad al interior del Sistema Masivo de Transporte, Transmilenio, ha aumentado considerablemente, ubicándose en el 33% para el año 2020 (Pérez, 2021). En el 2018 los ciudadanos opinaron que los sitios públicos más inseguros

eran las calles con un 28%, seguido de los puentes peatonales con un 21%, los potreros con 15% y los paraderos y los parques con 10% cada uno (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

Así las cosas, este proyecto busca diseñar una estrategia para la conformación de alianzas que permita desarrollar el programa y garantizar su sostenibilidad en el tiempo, para lo cual se realiza una amplia investigación de experiencias internacionales, aspectos conceptuales clave, se consultan fuentes primarias relevantes y se genera un proceso de co-creación del programa y del componente de alianzas.

Se tienen en cuenta diferentes fases de desarrollo del programa para la identificación de potenciales aliados, los requerimientos, tipos de relacionamiento y aspectos clave para la conformación y consolidación de alianzas, incluyendo las público-privadas.

El presente documento se divide en nueve secciones principales, iniciando con la introducción, los objetivos del trabajo, la justificación, el marco institucional, contextual y conceptual, el diseño metodológico de la consultoría, el diagnóstico organizacional, los resultados de la solución y las conclusiones y recomendaciones resultado del trabajo realizado. Finalmente se cuenta con una sección de referencias y anexos.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar una estrategia que permita conformar alianzas publico privadas que acerque a los ciudadanos de Bogotá a sus parques, a partir de una investigación sobre programas activos e información primaria proveniente de posibles partes interesadas.

2.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un marco que analice los modelos teóricos que sustentan las alianzas público-privadas.
- Analizar las diferentes configuraciones de alianzas que existen en Chile, México, Perú, Costa Rica y Colombia.
- Con base en información extraída de los potenciales actores involucrados en la promoción de estas alianzas en Colombia, identificar y analizar las posibles barreras, necesidades, problemáticas de un esquema de alianzas publico privadas.
- Proponer diseños de alianzas entre diferentes actores que sean pertinentes para el programa objeto de estudio.
- Proponer recomendaciones para la implementación de las alianzas en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para cualquier tipo de alianzas requeridas este y otro tipo de proyectos.

3. Justificación

Con el fin de contrarrestar el acceso reducido a parques, áreas de juego y actividades basadas en la naturaleza, este proyecto apalanca el desarrollo de un programa que fomente y permita la conexión de las comunidades urbanas de Bogotá con la naturaleza. El compromiso de una comunidad con el medio ambiente y la salud humana puede mejorarse al generar esquemas auto sostenibles que conecten a las personas con los parques.

Para alcanzar el objetivo del programa es necesario vincular a diferentes actores que impulsen y respalden con recursos (técnicos y/o logísticos y/o económicos y/o humanos) el desarrollo de las actividades y así generar un esquema que le permita ser autosostenible en el corto, mediano y largo plazo. Así, el establecimiento de alianzas entre diferentes actores incluyendo alianzas entre públicos y privados resulta fundamental para asegurar la apropiación del programa, garantizar las condiciones habilitantes para que se pueda ejecutar de manera exitosa y así generar un mayor valor para la comunidad.

Las alianzas publico privadas son un tipo de asociación que permite que se aproveche la experiencia y recursos del sector privado, permite crear alianzas sociales inclusivas dado que se tiene en cuenta las capacidades de cada uno de los actores, considerando que las ciudades se construyen entre todos (CEPAL, 2017).

Un adecuado diseño de alianzas brinda la oportunidad de vinculación de diversas partes interesadas, consolidando una red de aliados para atender las necesidades y diferentes momentos del programa. Así, se podrían vincular al programa diferentes entidades, incluyendo las del distrito del orden regional y nacional, entidades de carácter privado, civil o sin ánimo de lucro que encuentren su misionalidad y/o programas de responsabilidad social corporativa alineados con los objetivos y alcance del proyecto. Estas alianzas, podrán brindar beneficios para los diferentes involucrados, incluyendo aspectos relacionados con reputación, recordación de marca, generación de confianza, seguridad, generando así un impacto positivo para las comunidades a través del trabajo colaborativo y articulado.

Existen experiencias que muestran cómo la conformación de alianzas público-privadas representan un beneficio para las ciudades, ya que permiten generar estrategias que promueven

civismo, cultura, respeto por el espacio público (Asociación Amigos del Parque 93, 2019).

Además, permiten reducir costos por ineficiencias, disminuir tiempos de ejecución, aumentan la calidad del programa, mejoran la confiabilidad y reducen el riesgo de ejecución del proyecto (ConnectAmericas, 2015).

Finalmente, este esquema de alianzas podrá contribuir a las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la construcción de ciudades y comunidades sostenibles.

4. Marco institucional

El proceso de consultoría internacional se desarrolló para las organizaciones estadounidenses Teapot L.A y Nature for All. La persona encargada por parte de estas entidades para acompañar y retroalimentar el proceso fue Montserrat Placencia, a quien se le presentaron los resultados del proceso de diseño del programa de acceso a parques en Bogotá, en cada una de sus etapas, incluyendo la recolección y consolidación de información (primaria y secundaria), la co-creación, diseño y validación. Durante este proceso, se analizó el marco institucional de las empresas estadounidenses y el marco pertinente en Colombia.

4.1. Misión

- Teapot L.A: Organización sin fines de lucro desarrollada con el objetivo de crear el primer jardín paradisíaco público en los EE. UU (Teapot L.A, 2021). Esta organización afirma que la solución que puede impactar de manera positiva al cambio climático se encuentra en el suelo, justo debajo de nuestros pies. El suelo puede almacenar enormes cantidades de carbono que las plantas pueden usar para crecer y, a su vez, alimentarnos a todos. También descubrieron a través de muchas experiencias, que estar en la naturaleza tiene un efecto profundamente positivo en nuestro bienestar mental. Estas dos ideas diferentes chocaron en sus cabezas para crear Healing Gardens. Llevando hermosos jardines a las personas que necesitan desestresarse. Al mismo tiempo, los jardineros obtienen ingresos para que puedan utilizar más suelos con alto contenido de carbono. Así, su misión es crear y compartir paraíso.
- Nature For All: La misión de Nature for All es construir una base diversa de apoyo para garantizar que todos en el área de Los Ángeles tengan acceso a la amplia gama de beneficios que brinda la naturaleza. Están comprometidos a generar apoyo para proteger y crear acceso a los bosques, ríos y parques, y el desarrollo de una nueva generación diversa de líderes y administradores ambientales que se conectan y cuidan las tierras públicas de los Ángeles (Nature For All, 2021).

4.2. Reseña Histórica

- Nature For All: Nature for All ha estado trabajando desde el 2008, con la formación de la coalición de San Gabriel Mountains Forever con el objetivo de proteger las tierras públicas y los espacios verdes abiertos alrededor de Los Ángeles y conectar a los angelinos con la naturaleza. Desde entonces, su misión se ha ampliado para conservar los recursos y ser más resilientes al clima; crear más espacios naturales en su zona de influencia históricamente desatendidos; y conectar a las personas y las tierras públicas a través de más senderos y otras oportunidades recreativas al aire libre, para mejorar la salud pública (Nature For All, 2021).
- Teapot L.A: la organización ha estructurado diferentes programas que buscan acercar a los ciudadanos de Los Ángeles a la naturaleza, dado que los jóvenes del centro de la ciudad no tienen parques ni espacios comunes de calidad. Así, a través de proyectos que transformen los entornos y generen espacios de acercamiento a la naturaleza (excursiones a parques, jardines y bosques generando un puente entre el entorno natural y la comunidad), buscan brindar solución a esta problemática. Para esto, involucran a la comunidad organizándola, inspirándola, escuchándola y aprendiendo. Dentro de los programas que han desarrollado hay actividades de Tie-Dye, visitas a museos naturales, jugar en jardines y parques de agua. Para llevar a cabo estos programas Teapot busca alianzas, que permitan generar confianza en los barrios y las comunidades. Para esto hay diferentes formas de vincularse al programa como aliado incluyendo donación de productos, patrocinio de un día de actividad en un destino específico y patrocinio del desarrollo de todo un programa (Teapot L.A, 2021).

4.3. Posición y Marco de Referencia para Alianzas Públicas y Privadas en Colombia:

El proyecto estará enmarcado principalmente por los siguientes aspectos, entidades y regulaciones:

- Definición de asociaciones publico privadas: El Departamento Nacional de Planeación (DNP) las define como un mecanismo que permite la vinculación del sector privado a la actividad de proveer bienes y servicios públicos (DNP, Abecé Asociaciones Publico Privadas, 2013).

- El diseño propuesto tendrá que estar enmarcado dentro de lo dispuesto por el DNP (Guías APP) para este tipo de asociaciones si se define como un proyecto APP (Asociación Publico Privada) y el marco normativo asociado dispuesto por el DNP (Departamento Nacional de Planeación, 2021)
- Disposiciones regulatorias como: Decreto 1082 de 2015, Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional y sus adiciones y modificaciones, la Resolución 1464 por la cual se establecen los requisitos y parámetros que deberán cumplir las entidades públicas responsables del desarrollo de proyectos de Asociación Público Privada, la Ley 1508 de 2012 por la cual se establece el régimen jurídico de las Asociaciones Público Privadas, y se dictan normas orgánicas de presupuesto, el Decreto 1467 de 2012 que reglamenta la Ley 1508 y la Resolución 3656 del mismo año que establece parámetros para la evaluación del mecanismo de asociación público privada como una modalidad de ejecución de proyectos. Es importante resaltar que esta regulación se orienta principalmente a proyectos de infraestructura, sin embargo, dan un marco guía para el funcionamiento en general de las APP (Departamento Nacional de Planeación, 2021).
- Leyes asociadas a la gestión de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en Colombia: reforma al Régimen Tributario Especial RTE, Ley 1819 de 2016, Decreto 092 de 2017 y proyecto de Guía de Contratación para las ESAL (Salas Rodas, 2017). Salas Rodas realiza un análisis completo del entorno para este tipo de organizaciones que será de utilidad para dar contexto y definir la viabilidad del diseño propuesto.
- Artículos de la Constitución Nacional relacionados con las ONG: 38, 39, 103, 355, los cuáles ofrecen respaldo jurídico a este tipo de organizaciones, junto con el Código Civil de Colombia (artículos 86, 633, 634, 637, 650 y 652), el decreto 2150 relacionado con la inscripción a cámara y comercio de este tipo de organizaciones y el decreto 0427 con disposiciones frente a las asociaciones sin ánimo de lucro (Visible, 2021).

En lo relacionado con parques en Bogotá y sus alrededores, se tendrán en cuenta los siguientes actores involucrados:

- Parques Nacionales Naturales de Colombia: Entidad a cargo de la protección, conservación, administración y gestión de las áreas naturales protegidas y de importancia ecológica en el país. Se tiene en cuenta esta entidad, dado que es la autoridad competente en los parques naturales rurales contemplados en el diseño del programa de acceso a parques (Parque Nacional Natural Chingaza).
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible: entidad a cargo de la gestión ambiental en el país. Se tiene en cuenta ya que brinda lineamientos en cuanto a legislación y buenas prácticas aplicables para el uso y la gestión de los recursos naturales en el país.
- Alcaldía Mayor de Bogotá y sus diferentes secretarías: A cargo de la administración del espacio público de la ciudad, del desarrollo de programas de convivencia ciudadana y relacionados con el medio ambiente. Se tiene en cuenta esta entidad y sus secretarías (ambiente, hábitat, movilidad, integración social, cultura, recreación y deporte, de seguridad).
- Alcaldías Locales: Entidad territorial a cargo de promover la organización social, la participación ciudadana, la gestión pública local. Se tiene en cuenta esta entidad dado que está a cargo del plan de desarrollo local, coordina la ejecución en el territorio de planes y programas que se desarrollan en la localidad, sirve como canal de interlocución con las juntas de administradores locales y/o juntas de acción comunal, así como con la policía nacional.
- Policía Nacional: Organismo a cargo de la seguridad en el espacio público. Se tiene en cuenta, considerando que para el desarrollo del programa la percepción de seguridad y el salvaguardar la vida y el bienestar de la comunidad es fundamental.

Por otra parte, se contemplan otras instituciones y/u organizaciones, cuya misionalidad puede estar relacionada con los objetivos del programa de acceso a parques en Bogotá, incluyendo:

- Organizaciones y/o colectivos civiles.
- Voluntarios.
- ONGs.
- Universidades.
- Grupos empresariales.

- Empresas públicas, privadas o mixtas que cuenten con espacios (áreas o terrenos) que se presten para actividades de acercamiento de comunidades a espacios naturales (parques o bosques naturales y/o secundarios).

5. Marco contextual y Conceptual

El marco de referencia se desarrolla para abarcar los conceptos fundamentales que enmarcan el desarrollo del proyecto y la investigación. Así, se abordan los temas relacionados con parques urbanos y rurales, las alianzas, los diferentes tipos de entidades y/u organizaciones que podrían ser parte de una alianza, los requerimientos para las alianzas, los tipos de financiación y recursos. Así mismo, incluye elementos relacionados con aspectos sociales, incluidos la responsabilidad social corporativa, calidad de vida y salud pública y el acceso de las personas.

5.1. Parques

5.1.1. Parques urbanos

En las ciudades los parques se constituyen como espacios con predominio de jardines y árboles sobre las superficies duras (Becker, 2012). Así, el parque público se concibe como un elemento ambiental activo en el ecosistema urbano, que brinda una serie de funciones que son servicios para la ciudadanía (García, 1989). Los parques y zonas verdes son espacios públicos, con un alto potencial recreativo y permiten el contacto con la naturaleza, en donde predomina el valor paisajístico. Por esto, se perciben como un elemento protector del ambiente, que posibilita la sana convivencia y las relaciones sociales entre miembros de una comunidad o vecindad y brindan un equilibrio entre las áreas construidas y no construidas de una ciudad (Fundación Progresamos, 2010).

En el contexto colombiano, la Alcaldía Mayor de Bogotá, 2020, define los parques urbanos como espacios en donde se pueden realizar actividades culturales, recreativas y deportivas, los cuales tienen características que los ubica en diferentes categorías (Alcaldía Mayor de Bogotá , 2020):

Tabla 1 Categorías de parques urbanos

Categoría	Descripción
Parques de escala metropolitana	Áreas libres que cubren una superficie superior a 10 hectáreas, destinadas al desarrollo de usos recreativos activos y/o pasivos y a la generación de valores paisajísticos y ambientales, cuya área de influencia abarca todo el territorio de la ciudad
Parques de escala regional	Corresponde a espacios naturales de gran dimensión y altos valores ambientales. Son de propiedad del Distrito Capital, pero se ubican parcial o totalmente fuera de su perímetro
Parques de escala zonal	áreas libres, con una dimensión entre 1 a 10 hectáreas, destinadas a la satisfacción de necesidades de recreación activa de un grupo de barrios, que pueden albergar equipamiento especializado, incluyendo polideportivos, piscinas, canchas, pistas de patinaje, entre otros
Parques de escala vecinal	son áreas libres, destinadas a la recreación, la reunión y la integración de la comunidad, que cubren las necesidades de los barrios. Se les denomina genéricamente parques, zonas verdes o cesiones para parques
Parques de bolsillo	parque de escala vecinal, con un área libre inferior a 1.000 m ² , destinado principalmente a la recreación de niños y personas de la tercera edad

Fuente: Elaborado a partir de Alcaldía Mayor de Bogotá (2020).

Existe otra forma de clasificar los parques urbanos según su uso, actividad o productividad, según lo planteado por Ocampo, 2008:

Tabla 2 clasificación de parques urbanos según su uso, actividad o productividad

Categoría	Descripción
Parques urbanos activos	Pueden ser construidos, diseñados o reconstruidos para el desarrollo de actividades dirigidas al esparcimiento y al ejercicio de disciplinas lúdicas, artísticas o deportivas que tienen como fin promover la salud física y mental, y que requieren infraestructura destinada a concentraciones de público.
Parques urbanos pasivos	se encuentran tanto en territorio urbano como rural, y están dirigidos a la realización de actividades contemplativas cuyo fin es el disfrute escénico y la salud física y mental; además, su impacto ambiental es muy bajo. Entre ellos se encuentran: senderos peatonales, miradores paisajísticos, observatorios de avifauna, y el mobiliario propio de las actividades contemplativas.
Parques urbanos interactivos	Espacios que están concebidos para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de entretenimiento y esparcimiento de los diferentes grupos sociales, y buscan convertirse en su mejor opción, además de ser una herramienta eficaz de mercadotecnia integral para artistas, productores y prestadores de productos y servicios. Generalmente cuenta con atracciones mecánicas, juegos de destrezas, escenarios naturales, comparsas y personajes animados, entre otros. Estos son sitios de aventura, diversión, alegría, emoción e interactividad donde el usuario aprende, a través de la experiencia, temas variados como la física, energía solar, ciencias, las plantas, informática, tecnología, comunicaciones, arte, el cuerpo humano, entre otros.

Fuente: Elaborado a partir de Ocampo (2008).

Por su parte, Penagos (2005), indica que la cercanía de las viviendas a los parques urbanos, en algunos casos, trae un co-beneficio sobre el precio de las viviendas asociado a los beneficios en mejora de la calidad de vida de las personas que viven cerca de estos, así como podrían impactar positivamente la productividad y competitividad de las ciudades (Penagos, 2005).

5.1.2. Parques Rurales

Según el Gobierno de Canarias, el parque rural, se puede concebir como una zona natural amplia en la que coexisten procesos de importancia ecológica y belleza paisajística con actividades de carácter tradicional, agrícolas, ganaderas o pesqueras. Su objetivo es conservar estas zonas íntegramente, no sólo con sus valores naturales sino también culturales, así como ordenar el uso de sus recursos y promover actuaciones que mejoren la calidad de vida de las poblaciones locales (Tenerife, 2019).

Los parques rurales, se pueden entender también como parques nacionales. Sir Peter Chalmers Mitchell, define un parque nacional como un área bajo el control público (incluye también áreas más pequeñas cerca de las ciudades), con límites inalterables, en el que se preserva la vida animal y vegetal silvestre, y la caza o recolectar solo está permitido bajo licencia (Nature, 1938).

Para el caso de Colombia, los parques rurales se asocian al Sistema Nacional de Áreas Protegidas - SINAP que es *“el conjunto de áreas protegidas, actores sociales, estrategias e instrumentos de gestión que las articulan, para contribuir como un todo al cumplimiento de los objetivos de conservación del país. Incluye todas las áreas protegidas de gobernanza pública, privada o comunitaria, y del ámbito de gestión nacional, regional o local”* (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2021). En Colombia se cuenta con 59 áreas naturales pertenecientes al Sistema de Parques Nacionales Naturales que representan 14'268.224 de hectáreas de la superficie del territorio nacional (Parques Nacionales Naturales de Colombia , 2021).

De acuerdo con la clasificación establecida estas áreas naturales se categorizan en:

Tabla 3 Categorías de Clasificación de Áreas Protegidas en Colombia

Categoría	Descripción
Parque Nacional Natural -PNN	Área de extensión que permite su autorregulación ecológica y cuyos ecosistemas en general no han sido alterados substancialmente por la explotación u ocupación humana, y donde las especies vegetales de animales, complejos geomorfológicos y manifestaciones históricas o culturales tienen valor científico, educativo, estético y recreativo Nacional y para su perpetuación se somete a un régimen adecuado de manejo
Santuario de Fauna y Flora -SFF	Área dedicada a preservar especies o comunidades vegetales o de animales silvestres, para conservar recursos genéticos de la fauna y flora nacional.
Área Natural Única - ANU	Área que, por poseer condiciones especiales de flora o gea es un escenario natural raro.
Reserva Nacional Natural -RNN:	Área en la cual existen condiciones primitivas de flora, fauna y gea, y está destinada a la conservación, investigación y estudio de sus riquezas naturales.
Vía Parque	Faja de terreno con carretera, que posee bellezas panorámicas singulares o valores naturales o culturales, conservada para fines de educación y esparcimiento

Fuente: Elaborado a partir de Parques Nacionales Naturales de Colombia, (2021)

Por otro lado, en Colombia existen además otros espacios o áreas rurales que corresponden a las Reservas Naturales de la Sociedad Civil, las cuales hacen parte del SINAP y son de propiedad y/o gobernanza privada. Estas áreas conservan muestras de un ecosistema natural y deben ser gestionadas bajo los principios de eficiencia y sostenibilidad en el uso de los recursos naturales y que por *“voluntad de su propietario se destina para su uso sostenible, preservación o restauración con vocación de largo plazo”* (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2021).

5.2. Modelos de Sinergia

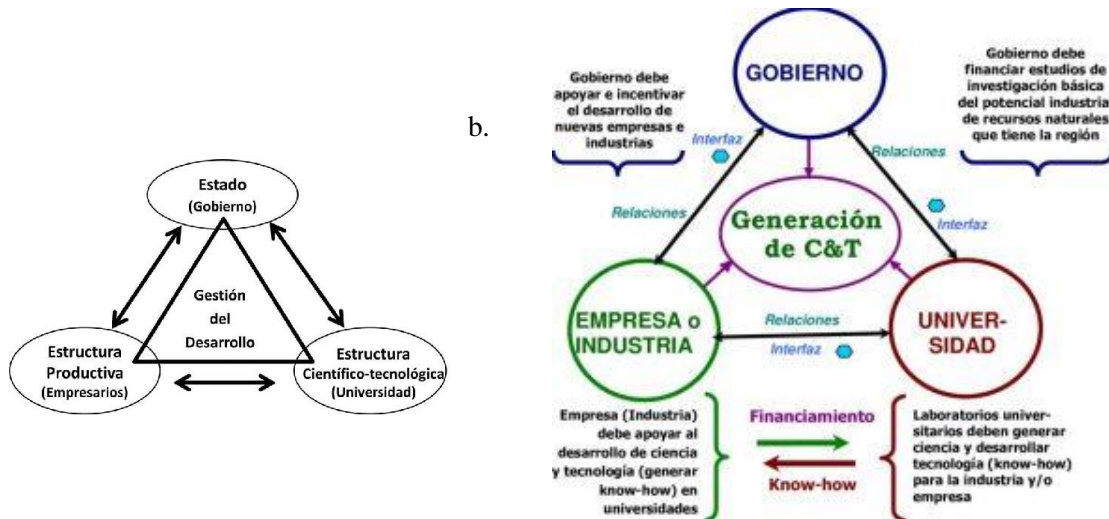
Dentro de los ecosistemas de innovación, se encuentran modelos de sinergia que buscan contribuir a la construcción del tejido social y empresarial para el desarrollo del país (Ramírez & García, 2010) que sirven de referencia para el desarrollo del presente proyecto al tratarse de un modelo de alianzas y/o trabajo colaborativo que requiere de la articulación de diferentes actores, entre los que se podría encontrar la academia, el Estado y el sector privado empresarial, colaborando en pro del bienestar social y ambiental.

5.2.1. Modelo triple hélice

El modelo de la triple hélice consiste en la dinámica de la relación Universidad-Empresa-Estado, la cual involucra a la academia, el sector productivo, el gobierno nacional y los gobiernos regionales como los actores principales (Ramírez & García, 2010). De acuerdo con lo formulado por Ramírez & García, el primer modelo moderno de la relación de Universidad-

Empresa-Estado nace en 1968 y surge de la interacción prevista en el Triángulo de Sábato en donde se plantea cómo las universidades deben interactuar con su entorno. Los elementos de este triángulo son el gobierno, la estructura productiva y la infraestructura científico-tecnológica, por tanto, se puede entender como una interpretación amplia de la relación Estado – Empresa – Universidad (López, 2014)

Figura 1 Interpretación del Triángulo de Sábato

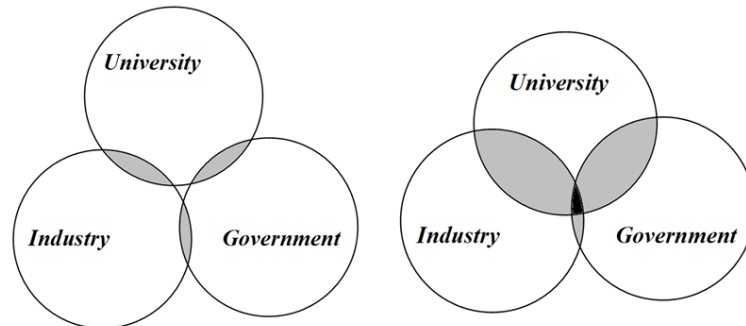


Fuente: tomado de a. Hector, (2019) y b. Buccellato, (2018)

De este modelo, se desprende el concepto de la triple hélice, propuesto por Henry Etzkowitz en el año 1993 y profundizado por Etzkowitz y Leydesdorff en el año 1995, el cual es un modelo global que analiza las dinámicas de la innovación y se compone de tres elementos: La academia, la industria y el gobierno. Estos componentes se denominan subsistemas. Este modelo, asigna una especial importancia a la universidad y a las sociedades basadas en el conocimiento, como resultado de un proceso evolutivo del rol de la educación superior frente a los diferentes contextos socioeconómicos. Así, las universidades son vistas como centros académicos que gestan el conocimiento y la innovación y como universidades emprendedoras. Por su parte, el Estado se encarga por un lado de elaborar políticas y realizar aportes financieros para el fomento de la investigación y desarrollo, mientras que la industria se enfoca en la innovación, la mejora continua de productos y servicios de alto valor, que generen ventajas competitivas y satisfagan a los clientes. De esta manera, la interrelación entre estos tres componentes puede generar la

formación de redes trilaterales, organizaciones híbridas y empresas de bases tecnológicas (López, 2014).

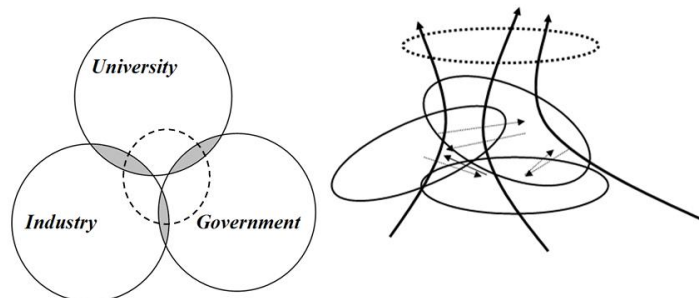
Figura 2 Modelo de la triple hélice



Fuente: tomado de (Leydesdorff, 2012)

De igual forma, Leydesdorff, (2012), indica que estos sistemas permanecen en transición dado que cada uno de los institutos asociados también desarrolla su propia misión (diferenciadora). Así, se puede generar un intercambio entre integración y diferenciación, para dar forma a nuevos sistemas en términos de posibles sinergias. *“A medida que funcionan las diversas relaciones bilaterales, también se puede esperar que se desarrolle una superposición de Triple Hélice como un sistema de intercambios de significado entre expectativas codificadas de manera diferente”* (Leydesdorff, 2012). La superposición de redes cuyo resultado es la gestación de organizaciones híbridas (industrias que hacen ciencia, investigadores académicos que forman empresa, científicos empresarios, universidades emprendedoras y empresas de base tecnológica) (López, 2014).

Figura 3 Triple Hélice diferenciada con superposición dinámica



Fuente: tomado de Leydesdorff, (2012)

Este modelo ha cobrado especial valor en la generación de soluciones a problemas sociales y para el desarrollo humano dado que, gracias a este, el rol de cada agente es fundamental y debe integrarse efectivamente para a través de la innovación responder a los requerimientos y necesidades de cada uno y de la sociedad. Así, es posible identificar los incentivos y políticas que desde el gobierno se gestan, los tipos y fuentes de inversión provenientes de la industria y los nuevos programas y conocimientos que producen las universidades, lo cual podrá garantizar relaciones contractuales estables entre estos grupos de interés, así como se garantiza la transferencia de tecnología, innovación y conocimiento (Pardo, 2019).

5.2.2. Modelos cuádruple hélice y quintuple hélice

El modelo de las cuatro hélices surge de la actualización del modelo de la triple hélice, en el 2006, cuando una dupla de economistas y emprendedores de la Escuela de Negocios de la Universidad de Washington propuso incluir a los usuarios para mejorar el proceso de innovación (Barbosa, 2019). Este modelo consiste en el resultado de la sinergia entre la universidad - la empresa – y el Estado, y cómo esta se nutre y trasciende a la sociedad civil. Se concibe como un factor estratégico en la consolidación de la competitividad de un país. Este requiere de interacciones dinámicas, prospectivas que partan del compromiso y la confianza en el rol por desempeñar de cada uno de los actores (Flórez, 2016). Para los ecosistemas de innovación que se *“construyen participativamente, es prioritario el acompañamiento del Estado, la apertura por parte del sector productivo, la actualización constante de la academia y la identificación de necesidades de la sociedad para fortalecer el tejido social”* (Flórez, 2016). Así al incluir a la sociedad civil se puede enfocar la innovación hacia la comprensión de las necesidades de los usuarios, de manera que se dé solución a retos reales aceptados desde su concepción (Barbosa, 2019).

Este modelo, fomenta el cambio a través de un ecosistema de innovación que promueve la colaboración, el intercambio de ideas y el trabajo en equipo. Como beneficios de las cuatro hélices se obtiene, el generar comunidad, reducción de costos y tiempo, innovación en su totalidad y mejoras para ingresar a nuevos mercados (Galiana, 2018).

Este modelo, a su vez está evolucionando a un nuevo modelo, el de la quintuple hélice, motivado por la incorporación de más elementos de mayor relevancia actual e impulsado por la

agenda mundial de desarrollo 2030, promovida por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Ver sección xiii). Así el modelo de la quintuple hélice incorpora un nuevo componente, el medio ambiente. Este modelo, además de profundizar en el acceso al conocimiento, también permite que los nuevos proyectos tecnológicos tomen en cuenta el impacto ambiental que tendrán en su desarrollo (Terrones, 2019).

Figura 4 Modelo de la Quintuple Hélice



Fuente: Tomado de Terrones, (2019).

5.3. Tipo de Organizaciones y/o Entidades

Es necesario reconocer los diferentes tipos de entidades que se pueden presentar para entender las formas en las que estas funcionan, su objeto y razón de ser, para de esta manera identificar las oportunidades para la generación de alianzas y sinergias para el desarrollo del proyecto.

5.3.1. Organizaciones No Gubernamentales - ONG

Se entiende por lo general que corresponde a un grupo o institución voluntaria con una misión social, que opera independientemente del gobierno. En algunos casos, lo que para un país se considera una ONG puede no coincidir con la definición de una ONG en otro, dado que su alcance, definiciones legales, actividades permitidas, monitoreo y supervisión pueden diferir de un país a otro y el término puede abarcar muchos tipos de organizaciones (NGO Source, 2021).

Por su parte, Gómez (2014), precisa a las ONG como las organizaciones que se identifican por su carácter cívico o ciudadano, que carecen de ánimo lucrativo y que tienen por

objeto el trabajo por los derechos individuales, sociales, políticos, ambientales, entre otros, y la defensa de los valores democráticos (Gómez, 2014). Las ONG que dan paso a la consolidación del tejido social contribuyen a fortalecer la democracia, coadyuvan a la participación social y construyen redes de ciudadanos a partir del Capital Social (Montoya, 2017).

En Colombia, *“las ONG se definen como organizaciones dotadas de estructuras formales de decisión y funcionamiento que gozan de estabilidad. Tienen la posibilidad jurídica de contraer compromisos legales con el Estado, con empleados y con destinatarios de la acción”* (Gómez, 2014).

Estas organizaciones trabajan por cambios sociales y políticos, locales o a mayor escala y se consideran como actores críticos en el desarrollo de la sociedad, dado que están orientados al mejoramiento de las comunidades y la participación de la ciudadanía y la sociedad civil (Candid Learning, 2021).

5.3.2. Entidad sin ánimo de lucro - ESAL

Una entidad sin ánimo de lucro es aquella que de manera explícita indica su carácter no lucrativo, que tienen por finalidad la prestación de servicios (sociales, educativos, sanitarios, etc.) para la población general o sectores específicos de población. Pueden ser fruto de la iniciativa ciudadana (Gómez, 2014).

La Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN) define a las entidades sin ánimo de lucro como *“personas jurídicas, legalmente constituidas que persiguen un fin social o comunitario y por ende sus aportes, utilidades o excedentes no son reembolsados, ni distribuidos bajo ninguna modalidad, ni directa o indirectamente, ni durante su existencia, ni en el momento de su disolución y liquidación. Los rendimientos o aportes obtenidos en una Entidad Sin Ánimo de Lucro son reinvertidos en el mejoramiento de sus procesos o en actividades que fortalecen la realización de su objeto social”*. Así, la principal fuente de ingreso de estas entidades proviene de dineros recibidos de otras personas bien sea naturales, jurídicas o también entidades públicas que representan al Estado, por medio de donaciones (DIAN, 2021).

De manera similar, la Cámara de Comercio de Bogotá las define como aquellas personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de una o más personas (naturales o jurídicas) y que, sin perseguir un ánimo de lucro, pueden ejercer derechos y contraer

obligaciones. Y que buscan engrandecer su propio patrimonio para cumplir con sus metas y objetivos de beneficio social, por lo que no pretenden repartir excedentes o utilidades (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

Las ESAL incluyen a las fundaciones, corporaciones, asociaciones, a las entidades de la economía solidaria, las veedurías ciudadanas, las entidades extranjeras de derecho privado sin ánimo de lucro con domicilio en el exterior y las instituciones auxiliares del cooperativismo y organismo de segundo y tercer grado. (Cámara de Comercio de Tulúa, 2021).

5.3.3. Empresa privada

La empresa privada es una organización con fines lucrativos que es propiedad de inversionistas particulares, personas naturales o jurídicas, que no pertenezcan al Estado (Westreicher, 2019). Es decir, son un tipo de organización económica que se forma con aportes privados de capital y que se caracteriza por la inversión de capital por parte de particulares con el fin de obtener ganancia. Las decisiones se toman según el objeto de la ganancia teniendo en cuenta riesgos y el mercado en el que se desempeña la empresa; y cuentan con empleados a los cuales se les paga un salario (Instituto Tecnológico de Sonora , s.f.).

Westreicher (2019), indica que las características de la empresa privada se resumen de la siguiente manera: Organización con fines de lucro; puede pasar a ser una empresa pública en caso de ser estatizada; puede conformarse a partir de la privatización de una empresa pública; puede competir con la empresa pública; debe realizar rendición de cuentas; debe pagar impuestos al gobierno y garantizar para sus trabajadores todos los beneficios que establece la ley. Ahora bien, también presenta los cuatro principales tipos de empresa privada que existe, i) empresa unipersonal, ii) asociación, iii) sociedad de responsabilidad limitada y iv) sociedad anónima (Westreicher, 2019). En el caso de Colombia, además existen las sociedades en comandita, colectivas y cooperativa (JLC Auditors , 2021).

Las empresas privadas pueden ser de diferentes tamaños según su volumen de activos, sus ingresos o la cantidad de empleados que tengan. En Colombia, el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas (Bancoldex, 2021) y se clasifica por el nivel de ingresos de acuerdo con la última normatividad expedida (Decreto 957 de 2019) (Ministerio de Industria y Comercio , 2019).

Figura 5 Clasificación de empresas en Colombia

Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Micro	hasta 811	hasta 1.131	hasta 1.535
Pequeña	desde 811 hasta 7.027	desde 1.131 hasta 4.523	desde 1.535 hasta 14.781
Mediana	desde 7.027 hasta 59.527	desde 4.523 hasta 16.558	desde 14.781 hasta 74.066

*Cifras de Ingresos por Actividades Ordinarias Anuales en millones de pesos colombianos de 2019

Fuente: Tomado de Ministerio de Industria y Comercio , (2019)

5.3.4. Entidad pública

Para Colombia, las entidades públicas o estatales son entidades creadas por la constitución, la ley, ordenanza o acuerdo, o autorizadas por éstas, que tengan participación pública, donde se cumple una función administrativa, comercial o industrial (Función Pública, 2021).

Según el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, se denomina Entidades Estatales a la Nación, a las que componen las ramas del poder público (judicial, legislativa y ejecutiva), las entidades de control (Fiscalía, Procuraduría, Contraloría), las regiones, los departamentos, las provincias, el distrito capital y los distritos especiales, las áreas metropolitanas, las asociaciones de municipios, los territorios indígenas y los municipios. Así mismo se incluye a los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado, las sociedades de economía mixta en las que el Estado tenga participación superior al cincuenta por ciento (50%), así como las entidades descentralizadas indirectas y las demás personas jurídicas en las que exista dicha participación pública mayoritaria (Congreso de Colombia, 1993).

5.3.5. Entidad del orden local

En Colombia, las entidades del orden local cuyo campo de acción es el respectivo territorio, entendido como municipio, distrito o departamento, son de creación del concejo o las asambleas departamentales, pertenecen a la rama ejecutiva del Estado como las alcaldías o las

gubernaciones. En el orden local también se encuentran órganos autónomos e independientes como los son las Corporaciones Autónomas Regionales (Gobierno de Colombia, 2021).

Para el desarrollo del proyecto, las entidades del orden local son:

- Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible
- Alcaldías Municipales y locales
- Gubernaciones

5.3.6. Entidad del orden nacional

En Colombia, las entidades del orden nacional son aquellas entidades cuyo campo de acción es en todo el territorio nacional, las cuales pueden tener origen constitucional o legal. La rama ejecutiva incluye entidades del orden nacional dentro de las cuales se encuentran los diferentes Ministerios (Gobierno de Colombia, 2021).

Para este proyecto las entidades del orden nacional que resultan relevantes son:

- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
- Parques Nacionales Naturales de Colombia

5.3.7. Entidades mixtas

Las entidades mixtas representan otro modelo de organización, en donde se fusiona el capital público con el privado a través de diversas formas de asociación y participación en el aporte del capital. Estas entidades se pueden clasificar de acuerdo con la actividad económica a la que se dedican, de acuerdo con la competencia que enfrentan, el tipo de bienes que producen o según su organización y administración (Instituto Tecnológico de Sonora , s.f.).

Por su parte, el Decreto 410 de 1971, establece que son de economía mixta las sociedades comerciales que se constituyen con aportes estatales y de capital privado. Estas sociedades se sujetan a las reglas del derecho privado y a la jurisdicción ordinaria, salvo que una disposición legal indique lo contrario. En el acto de constitución de toda sociedad de economía mixta se señalarán las condiciones de participación del Estado (Gobierno Nacional, 1971).

Posteriormente, el Artículo 97 de la Ley 489 de 1998, define las sociedades de economía mixta,

como sociedades comerciales con aportes efectuados tanto por particulares como por entidades públicas de cualquier tipo, independientemente de la participación que el Estado tenga en ellas (Osorio, 2019).

Las empresas mixtas se pueden encontrar en diferentes países y como en el caso de las empresas privadas, existen grandes, pequeñas y medianas empresas industriales y comerciales de capital mixto. En este tipo de empresas, es común que el Estado aporte el capital o la infraestructura de la compañía mientras que el sector privado puede aportar capital, mano de obra, equipos de trabajo, logística, relaciones comerciales. Este modelo de empresa puede resultar ser de vital importancia para la soberanía nacional y para economías que requieren grandes cantidades de inversión para ser rentables. De igual forma, las empresas mixtas deben velar tanto por el interés público como el interés privado (Enciclopedia de Ejemplos, 2019).

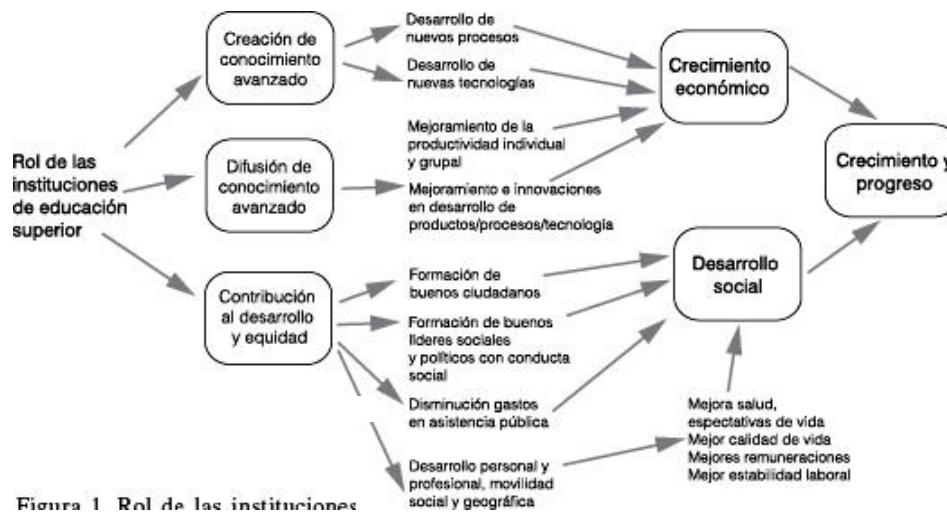
5.3.8. **Universidad**

La Real Academia Española, establece que la palabra universidad proviene del latín *universitas, -ātis* que significa universalidad, totalidad', 'colectividad', 'gremio, corporación', en latín medieval significa '*institución de enseñanza superior*'. Así, del origen etimológico se desprende la siguiente definición "*Institución de enseñanza superior que comprende diversas facultades, y que confiere los grados académicos correspondientes. Según las épocas y países puede comprender colegios, institutos, departamentos, centros de investigación, escuelas profesionales*" (Real Academia Española, 2020)

Las universidades tanto públicas como privadas son motores de desarrollo social y se refiere al conjunto de maestros y estudiantes en un sólo cuerpo reunidos en torno a la ciencia y el saber para el servicio a la sociedad. Las funciones y misiones de la universidad incluyen investigar para el impulso de la ciencia; formar para el desarrollo de la persona y servir a la transformación de la sociedad. (Ramírez & García, 2010).

Más aún, se pueden atribuir diferentes roles a las universidades y sus impactos directos e indirectos en el crecimiento y progreso del país, como se indica en el siguiente esquema (Rodríguez, 2009).

Figura 6 Rol de las instituciones de educación superior



Fuente: Tomado de Rodríguez (2009).

5.4. Definición de Alianzas

Recurriendo a la Real Academia Española, existen diferentes definiciones para definir una alianza. Una primera definición indica que corresponde a la acción de aliarse, esto es la unión de cosas o personas, conjunto de naciones, gobiernos que concurren a un mismo fin. También, se define como un pacto, convenio o tratado en que se recogen los términos en que se alían dos o más partes (Real Academia Española, 2020)

Las alianzas pueden servir como mecanismo de cooperación e integración económica, comercial, de gestión del conocimiento, de articulación política y de proyección, entre otras, mediante la suscripción de acuerdos que establecen objetivos, metas y fines comunes entre las partes, así como una duración, roles y responsabilidades (PROCOLOMBIA, 2012).

Existen diferentes tipos de alianza que a continuación se desarrollan.

5.5. Tipos de alianza

Los tipos de alianzas pueden ser clasificados desde distintas perspectivas. Una de ellas, definida en un proyecto académico de la universidad distrital, las define a partir del campo de acción, su duración, el control de operaciones y la función política. De otro lado, en México fue

realizado un trabajo en el que realizaron clasificaciones por el enfoque u objetivo de las alianzas, pero también permiten ver la diferencia que existe entre las alianzas estratégicas y el Joint Venture. Se considera relevante incluir estos conceptos en este marco de referencia para con base en ello identificar las diferentes tipologías y enfoques bajo los cuáles el proyecto puede sacar mayor provecho de la aplicación de estos conceptos.

5.5.1. Tipos de alianza según LEWIS, JORDAN

El siguiente esquema expone los tipos de alianzas estratégicas y sus características según Lewis y Jordan en su trabajo “Alianzas estratégicas”. (ROMÁN C, 2002).

Tabla 4 Tipos de Alianzas Estratégicas según Lewis & Jordan

TIPO DE ALIANZA	CONTRACTUAL	INVERSIÓN MINORITARIA	EMPRESA CONJUNTA
Campo de Acción	Proyecto Individual.	Limitado dependiente de la empresa destinataria.	Diferente entre los socios.
Duración	La del proyecto.	Largo Plazo o Indefinido	Largo Plazo o Indefinido
Control de Operaciones	Cada empresa controla por medio de la integración.	Cada empresa controla por medio de la integración.	Puede ser compartido.
Función Política	Ninguna.	Explicita para una, probable para otra. Debe representar a todos los accionistas.	Explicita para las partes. Representa sus propios intereses.

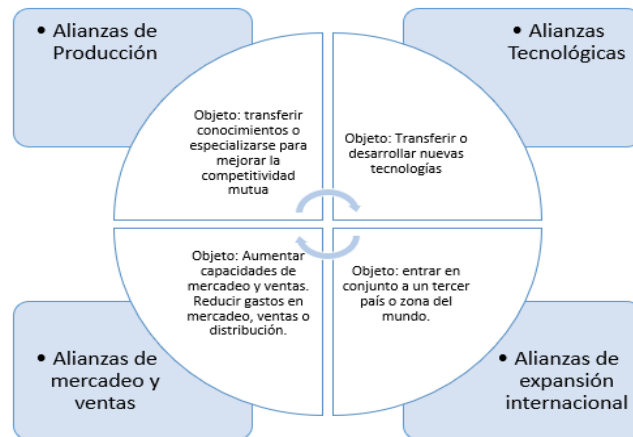
Fuente: Elaborado a partir de Tabla 1 de ROMÁN C (2002).

En este modo de clasificación podemos observar que las alianzas que se pueden presentar para el proyecto objeto de este trabajo las tres descritas, y el tipo de alianza dependerá del objeto que tenga la alianza que se buscará.

5.5.2. Tipos de alianza por objeto

Como resultado de una revista mexicana de agronegocios, sus autores nos presentan cuatro tipos de alianzas estratégicas que podrán ser útiles para el proyecto objeto de este trabajo. A continuación, esquematizamos estos tipos de alianzas.

Figura 7 Tipos de alianzas por objeto



Fuente: Elaborado a partir del artículo revista mexicana de agronegocios Aguilar, Cabral, Alvarado, Alvarado, & De León, (2013).

De acuerdo con el objeto del proyecto de parques, consideramos que el único tipo de alianza que probablemente no aplique a este proyecto será el tipo de alianza tecnológica. Las otras tres clasificaciones podrán existir en este contexto.

5.5.3. Diferencia entre alianzas estratégicas y joint venture

Con el fin de determinar la mejor manera de iniciar el proyecto y/o visualizar un posible segundo paso importante para el proyecto, es importante conocer dos modelos de trabajo conjunto que determinan la raíz del modelo de gestión. Estos modelos son la Alianza Estratégica y el Joint Venture. Cuando se desea que las partes mantengan su administración independiente y solo compartan o se complementen en ciertos procesos, sin embargo, si hay un acuerdo profundo en el que se contemplan acuerdos en términos de administración, distribución de ganancias y pérdidas, y el valor de los aportes de cada parte se estará hablando de un Joint Venture para lo cual se requerirá una sociedad formal anónima, limitada, fideicomiso, asociación, etc.

Para este proyecto consideramos que las dos figuras pueden contemplarse dependiendo de los aliados que se definan y el impacto que este tipo de unión pueda representar para el proyecto.

5.5.4. Modelo de clasificación en función del grado de formalidad

El siguiente modelo, expuesto por Oleas, 2017, representa de forma resumida todos los elementos descritos anteriormente de manera concreta y resumida.

Figura 8 Estructuras informales versus estructuras formales de PPPD (partenariados público-privados para el desarrollo)

TIPOS DE ESTRUCTURAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
ESTRUCTURAS INFORMALES		
GRUPO DE TRABAJO Grupo reducido de personas que acuerdan explorar una iniciativa de alianza en representación de un grupo más amplio.	Tienen mayor libertad para explorar ideas o intenciones y para crear relaciones nuevas.	No son tomadas lo suficientemente en serio por las agencias externas u otros actores principales.
GRUPO OBJETIVO Grupo reducido de personas que acuerdan llevar a cabo una labor específica dentro del desarrollo de una alianza.	Resulta más barato, ya que el recurso más requerido es el tiempo y no el dinero.	Son demasiado difíciles de mantener cuando sus participantes se distraen con sus otras prioridades.
GRUPO DE TRABAJO ESPECIALIZADO Grupo comisionado por un grupo mayor para completar una labor específica.	No es burocrático.	No están lo suficientemente estructurados para coordinar y administrar los recursos.
ESTRUCTURAS ALGO MÁS FORMALES		
RED DE TRABAJO Sistema de comunicaciones que sirve para unir a todos aquellos que participan en actividades similares.	Se amplía su imagen pública.	Necesita de mayor coordinación.
FORO Punto de encuentro donde debatir abiertamente y presentar ideas.	Se proporciona «cobertura» para un amplio abanico de actividades ligeramente relacionadas.	Requiere de mayor aceptación de las políticas a seguir y los principios operacionales.
SOCIEDAD Organización de miembros dedicada a realizar actividades alrededor de un tema.	Se consiguen compromisos de grupos más amplios.	Toma de decisiones más compleja.
ESTRUCTURAS MÁS FORMALES		
ASOCIACIÓN Versión más formal de sociedad y registrada.	Posee mayor autoridad y capacidad para ejercer influencias.	Sujeta a restricciones legislativas vigentes.
FUNDACIÓN Moviliza y distribuye recursos.	Actividades más específicas y más probabilidades de sostenibilidad.	Tiene tendencia a convertirse en excesivamente burocrática e impersonal.
AGENCIA Actúa en representación de otras.	Disfruta de mejor capacidad para la movilización y la administración de recursos a gran escala.	Los costos administrativos pueden ser cada vez más altos.

Fuente: Extraído de Tabla 1 artículo (Oleas, 2017)

5.5.5. Modelo de clasificación desde las normas de información financiera

A continuación, se presenta la clasificación dada a las entidades sin ánimo de lucro basados en un informe realizado por el consejo técnico de la contaduría pública (CTCP, 2015):

- Grupo 1 Cultura y recreación (incluye clubes sociales y deportivos).
- Grupo 2 Educación e investigación.
- Grupo 3 Salud.
- Grupo 4 Servicios Sociales (incluye algunas organizaciones solidarias).
- Grupo 5 Medio Ambiente.
- Grupo 6 Desarrollo y vivienda (incluye copropiedades).
- Grupo 7 Ley, defensa y política.
- Grupo 8 Intermediarios filantrópicos y promoción de voluntariado.
- Grupo 9 Internacional.
- Grupo 10 Religión.
- Grupo 11 Asociaciones profesionales y de negocios, sindicatos.
- Grupo 12 No clasificado en otra parte.

El proyecto que nos ocupa estaría clasificado en la una ESAL de grupos 1, 3, 4, 5, 8 y/u 9.

5.6. Alianzas público – privadas

La fundación de Naciones Unidas define los partenariados o sociedades público-privadas como la “creación de agendas comunes y la combinación de recursos, riesgos y beneficios” (Oleas, 2017). Adicional a lo anterior se resalta que es un acto de colaboración voluntaria de las partes que, a partir de la combinación de sus fortalezas y competencias, y asignando de manera óptima los recursos consiguen resultados que las benefician mutuamente, generando a partir de esta interacción un aumento en los recursos, la escala y el impacto de sus acciones (Oleas, 2017).

La necesidad de trabajar en estos nuevos modelos obedece principalmente a la dimensión compleja e importante que han tomado los retos globales, el papel que adquiere la sociedad civil y las entidades privadas frente a la provisión de bienes y servicios públicos, y finalmente la necesidad de los nuevos códigos de gobernanza que exige el poder que han adquirido los entes no estatales en términos de gestión de bienes y servicios (Oleas, 2017).

Según el ABC de asociaciones Público-privadas (APP), en el que se coincide con la definición descrita anteriormente, también se indica que hay dos tipos de APP: Iniciativas públicas (ideadas y estructuradas por empresas públicas) e Iniciativas privadas (ideadas y estructuradas por empresas privadas) (Departamento Nacional de Planeación, 2021).

5.7. Condiciones y Requerimientos para las Alianzas Público – Privadas en Colombia

Las condiciones y requerimientos tratados en esta sección se enfocarán hacia aquellas alianzas o sociedades formales y que por tanto están reguladas bajo alguna normativa en nuestro país.

El marco normativo para las asociaciones publico privadas en Colombia, está determinada por el DNP. En su sitio web se expone y resume la normativa y el objeto de cada una de ellas, para que con base en esto se tenga un acceso claro y directo a la documentación que pueda requerirse en cualquier momento de la implementación formal de una sociedad publico privada en Colombia, la Normativa para sociedades publico privadas en Colombia (Departamento Nacional de Planeación, 2021) permitirá enmarcar este proyecto en las demandas regulatorias del estado colombiano.

5.8. Calidad de Vida y Salud Pública

Para poder comprender y exponer los objetivos del proyecto en términos de calidad de vida y/o salud pública, se debe exponer la definición de estos dos términos. Para ello nos hemos apoyado de los conceptos usados por el DANE (Entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia) para los resultados que presenta oficialmente en el término de calidad de vida y para los dos conceptos como complemento usamos una publicación mexicana dedicada a estos temas.

Para el ministerio de Salud de Colombia, la salud pública está constituida por el conjunto de políticas que pretenden garantizar de forma integrada, la salud de la población con acciones individuales y colectivas que serán medidas a partir de indicadores de condición de vida, bienestar y desarrollo (Minsalud, 2021).

Para el Minsalud, la salud pública tiene 11 enfoques principales, de los cuáles, como veremos a continuación, la calidad de vida está asociada con los enfoques A, I, J y K principalmente y, por tanto, el objeto de este proyecto:

- Estilos saludables.
- Salud ambiental.
- Salud mental.
- Poblaciones vulnerables.

Finalmente, se evidencia que, desde el punto de vista de la gestión estatal, siendo esta una responsabilidad relevante de su gestión, se presenta una oportunidad franca como argumento de negociación y/o sustento durante la búsqueda de recursos y aliados para el proyecto.

La calidad de vida puede definirse como aquella sensación de bienestar experimentada por un individuo y que representa la suma de sensaciones personales y subjetivas de “sentirse bien” (Robles, Rubio, De la Rosa, & Nava, 2016). En este mismo sentido para el DANE las dimensiones a evaluar para medir la calidad de vida de los habitantes están clasificadas en cerca de 10 ramificaciones (DANE, 2021), de las cuáles este proyecto podría impactar, dependiendo de los objetivos que finalmente se planteen, las dimensiones iii, v y x principalmente:

iii. Salud.

v. Educación.

x. Condiciones de vida y tenencia de bienes.

5.9. Acceso, Acercar, Facilitar, Incentivar

Uno de los objetivos, que es pilar del programa que se está diseñando, es el de acercar o dar acceso a determinada población a parques. Para dar un marco referencial adecuado se define a continuación a qué se refiere este término “acercar/ dar acceso a”.

Según el diccionario de la Real Academia Española, el termino acercar se refiere a “Poner cerca o a menor distancia de lugar o tiempo” (RAE, 2021). Basados en este término no podríamos cubrir este verbo en todo el sentido de su palabra, pues en el alcance de este no estará

cambiar la ubicación de las personas y tampoco de los parques, acciones que permitirían ponerlos a menor distancia de lugar o tiempo.

Según el diccionario de la Real Academia Española, el termino acceso se refiere a “Acción de llegar o acercarse”, por lo que tampoco, en lo literal, este proyecto podría impactar (RAE, 2021).

Desde este planteamiento podríamos decir que los términos adecuados, y sobre el cuál este proyecto si podrá incidir es el de facilitar, “Hacer fácil o posible la ejecución de algo o la consecución de un fin” e incentivar “Estimular algo para que aumente o mejore”. Este proyecto facilitará e incentivará en lo posible que las personas accedan a los parques, estimulándolas para que los visiten y/o tendiendo elementos que les facilite llegar a ellos.

En este mismo sentido, lo que buscará la iniciativa o proyecto será facilitar e incentivar que:

- Las personas lleguen a los parques.
- Los parques sean un lugar apropiado y deseable para visitar.
- La interacción personas/parques genere un beneficio mutuo a las dos partes.
- Las organizaciones participantes se beneficien de conseguir una mayor interacción de las comunidades y los parques escogidos.

5.10. Tipos de Financiación

En Fundaciones y ONGs puede analizarse los tipos de financiación, los diferentes orígenes y los métodos para conseguir financiación. A continuación, presentaremos un resumen de los más relevantes y una breve caracterización de estas.

La primera clasificación Clave que se tiene es el origen proveniente de empresas, de los dos principales sectores de la economía.

- Origen en organizaciones públicas.
- Origen en organizaciones privadas.

Algunos métodos útiles para la consecución de fuentes de ingreso para este tipo de organizaciones son los siguientes (Árias & Pesantez, 2011):

Convocatorias para Latinoamérica: Se presenta cuando una organización desea ejecutar proyectos en Latinoamérica, para lo cual establecen una serie de requisitos que las ONG deben cumplir para entrar en una especie de concurso para hacerse acreedoras de los recursos (Árias & Pesantez, 2011).

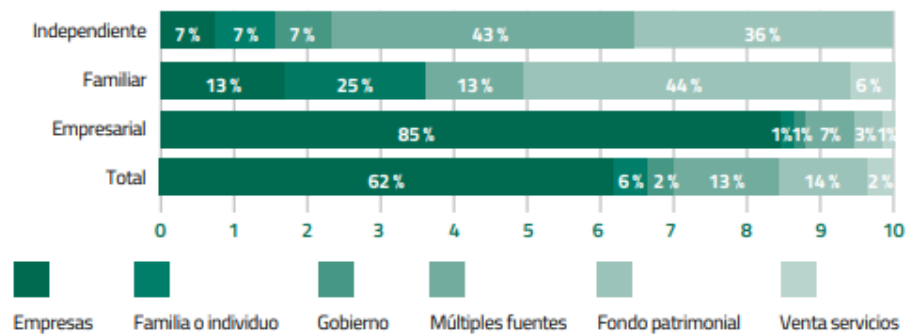
- Convocatorias para el País (Árias & Pesantez, 2011): Se presenta cuando el estado u organizaciones privadas requiere llevar a cabo un proyecto para el cual requieran apoyos, soportes y/o gestión adicional para las cuáles determinadas ONG o fundaciones puedan tener un aporte a sus objetivos a cambio de recursos.
- Invitaciones: Cuando las ONG o Fundaciones adquieren un nivel importante de reconocimiento por su gestión son invitadas a participar de proyectos en los que las entidades organizadoras saben que pueden aprovechar su gestión y aportar en la misión de la ONG o Fundación.
- Contratación estatal directa con entidades privadas sin ánimo de lucro (ESAL) (Gobierno de Colombia, 2021): Las ESAL deben cumplir algunos criterios descritos en el decreto 092 de 2017 para con ello poder suscribir contratos de interés público o de colaboración. Las 3 principales condiciones son:
 - Relación y enfoque directos con programas y actividades de interés público expuestos en el Plan Nacional o seccional de Desarrollo. También relacionados con la promoción de los derechos de los menos favorecidos y/o con manifestaciones artísticas, culturales, deportivas y de promoción de la diversidad étnica (Gobierno de Colombia, 2021).
 - Inexistencia de relación conmutativa entre las partes ni instrucciones precisas que indiquen la forma como el contratista debe cumplir con el objeto del contrato (Gobierno de Colombia, 2021).
 - Ausencia de ofertas en el mercado distinta a la de las entidades privadas sin ánimo de lucro o de existir, pero genera mayor valor contratar con la entidad sin ánimo de lucro.

Otra forma de clasificar las fuentes de ingreso posibles para las ONG o Fundaciones es:

- Empresas.
- Familia o individuo.
- Gobierno.
- Fondo patrimonial.
- Venta de servicios.

Para las cuales se identifica la siguiente tendencia en nuestro país:

Figura 9 Porcentaje de fuentes de ingreso, por tipo de fundación



Fuente: tomado del gráfico 32 de Villar Gómez (2016).

5.11. Fuentes de Recursos

Basados en la definición de las fuentes de recursos de las entidades sin ánimo de lucro dada por el consejo técnico de la contaduría pública (CTCP, 2015), se presenta el listado y una breve descripción de ellas:

Figura 10 Fuentes de recursos ESAL (NIIF)

Aportes permanentes	• Activos entregados a una ESAL sin contraprestación directa. No reembolsables al aportante ni siquiera a la liquidación de la entidad.
Recaudos para terceros	• Son recursos entregados a una ESAL que se hace responsable de entregarlos a otra entidad. No pueden tratarse como ingresos.
Donaciones	• Es la transferencia liberal de un activo o servicio a título gratuito a favor de una ESAL. Son un tipo de contribución, que no tienen condiciones pero pueden tener restricciones.
Contribuciones	• El FAS 116 define las contribuciones como "una transferencia incondicional de efectivo u otros activos a una entidad o la liquidación o cancelación de sus pasivos en una transferencia voluntaria sin reciprocidad por otra entidad que no actúa como una propietaria.". Debe distinguirse entre contribuciones restringidas y contribuciones condicionadas, las primeras corresponden a condiciones de utilización pero las segundas a los requisitos que deben cumplirse para que la ESAL tenga acceso a los recursos.
Cuotas de afiliación y membresía	• Corresponden a contribuciones sin restricciones.
Subvenciones	• Transferencia de recursos, a cambio del cumplimiento de ciertas condiciones relacionadas con las actividades de operación de la entidad. Puede implicar retorno de los recursos en caso de incumplimiento del compromiso.
Contribuciones condicionadas	• Partidas sobre las cuáles existe un compromiso de donante cuando se den determinadas condiciones.
Donaciones en especie	• Activos no financieros recibidos, que deben ser reconocidos al valor razonable y que pueden contar con restricciones o no.
Voluntariado	• Donación de personas en tiempo (profesionales o no).
Compromisos para aportar	• Responden a campañas en las que las personas hacen promesas de aportar.

Fuente: elaboración propia con base en CTCP (2015).

Una vez implementado el proyecto, el documento base de la información anterior puede ser consultado en detalle para hacer una gestión adecuada de los recursos desde el punto de vista contable (CTCP, 2015).

5.12. Responsabilidad Social Empresarial/ Corporativa (RSE – RSC)

De acuerdo con lo expuesto por Wheelen & Hunger (2013), existen cuatro principales responsabilidades para las empresas: económicas, legales, éticas y discrecionales, siendo las últimas dos las que se enmarcan en un contexto de responsabilidad social. Para autores como Milton Friedman, la responsabilidad social de la empresa se basa en la utilización de los recursos para participar en actividades orientadas a incrementar las utilidades, bajo lo permitido por ley y de manera transparente (Wheelen & Hunger, 2013).

Figura 11 Responsabilidades de los negocios

Responsabilidades Económicas	Responsabilidades legales	Responsabilidades éticas	Responsabilidades Discrecionales
<ul style="list-style-type: none">• Producir bienes y servicios de valor para la sociedad para que la empresa pueda pagar a sus acreedores y accionistas.	<ul style="list-style-type: none">• Definidas por parte del gobierno a través de leyes que la administración debe obedecer.	<ul style="list-style-type: none">• Responder a creencias generalmente aceptadas sobre el comportamiento en una sociedad	<ul style="list-style-type: none">• Obligaciones meramente voluntarias y/o filantrópicas que asume una organización.

Elaborado a partir de Wheelen & Hunger, (2013)

De acuerdo con lo presentado por Porter & Kramer, la RSC se respalda en cuatro principales justificaciones (Porter & Kramer, 2006):

- **Obligación moral:** se sustenta en la premisa del deber de “hacer lo correcto” de acuerdo con el contexto del país, o lugar donde se opera, respondiendo a las obligaciones morales que se conciben como mandato absoluto en la sociedad. Es decir, que se responde a una obligación ética también.
- **Sustentabilidad:** Entendida desde el respeto al medio ambiente y la comunidad y respondiendo a la definición de sustentabilidad “*Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para cubrir sus propias necesidades*”.
- **Licencia para operar:** Se busca un permiso tácito o explícito en donde se tenga la aprobación por parte de los grupos de interés o de la sociedad en general para operar.
- **Reputación:** La RSC se toma como una justificación ideal con la que se busca mejorar la imagen de la empresa, fortalecer en general la marca e incrementar la moral y valor de la organización.

Por otro lado, la definición de RSC que plantea el Banco Interamericano de Desarrollo BID enuncia que “*Es una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medio ambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa. La RSE se trata más bien de un conjunto comprensivo de políticas, prácticas y programas que se incorporan a todas las operaciones y procesos de toma de decisión empresariales*” (Molina, González, & Niño, 2017).

También, la responsabilidad social empresarial se concibe como un método de autorregulación aplicado por las diferentes empresas para contribuir al desarrollo de la sociedad e incentiva a los empresarios a participar de iniciativas que generen un impacto positivo en el medio ambiente, la sociedad y a su vez en los empleados. La implementación de buenas prácticas de RSE impactan en la competitividad de las empresas y la percepción de los consumidores e inversionistas hacia ellas (Cerquera, 2020). Actualmente, muchas de las estrategias de RSC se incorporan como aspecto relevante la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos por la ONU en el año 2015 y su alineación con la agenda 2030 (Estanyol, 2020) .

Así, este concepto que incorpora a todas las operaciones y procesos (cadena de valor) de la toma de decisión empresarial, resulta ser una posible oportunidad, desde esa dimensión social, para crear una propuesta de valor para la identificación y vinculación de posibles actores del esquema de alianzas a desarrollar por nuestro proyecto.

5.13. Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, son un conjunto de objetivos globales que fueron propuestos en el año 2015 como evolución de los Objetivos del Milenio y fueron adoptados por los líderes mundiales como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible al 2030. *“Los ODS se conciben como el plan maestro para conseguir un futuro sostenible para todos. Se interrelacionan entre sí e incorporan los desafíos globales a los que nos enfrentamos día a día, como la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la prosperidad, la paz y la justicia (Naciones Unidas, 2015).* Son 17 objetivos y cada objetivo tiene una serie de metas asociadas que se espera sean cumplidas para el final del año 2030:

Figura 12 Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: tomado de Naciones Unidas, (2015)

El desarrollo de este proyecto deberá tener en cuenta las metas y parámetros que plantean los ODS para de esta manera, contribuir en el cumplimiento de la agenda de desarrollo al 2030, al formular un mecanismo de alianzas que responda a los desafíos y que sea sostenible en el tiempo.

5.14. Pensamiento de Diseño o Design Thinking

El pensamiento de diseño es una metodología que facilita la solución de problemas, así como el diseño y desarrollo de bienes, servicios, soluciones de manera innovadora por parte de equipos motivados y considerando las soluciones basadas en el ser humano (ITMadrid, 2020). Es decir, que corresponde a un método que busca generar ideas que permitan entender y solucionar las necesidades de los usuarios. Es un proceso iterativo que basa en la generación de empatía, el trabajo en equipo, la generación de prototipos, sumado a un trabajo lúdico y la generación de contenido visual. Así, este método se compone de cinco fases: i) fase de empatía (profunda comprensión de las necesidades de los usuarios), ii) fase de definición (depuración de información obtenida en la fase anterior y consolidación de lo que genera valor), iii) fase de ideación (generación de un sinnúmero de opciones), iv) fase de prototipado (donde se vuelven realidad las ideas, pone de manifiesto oportunidades de mejora), y v) fase de testeado (donde se prueba el prototipo con los usuarios implicados en la solución y donde evoluciona la idea para convertirla en la solución que se estaba buscando). Cada una de estas fases cuenta con diferentes técnicas y herramientas para apoyar su desarrollo (Dinngo, 2021). La evolución de este concepto de pensamiento de diseño sustenta su identidad en la colaboración, la integración, la interpretación, la exploración, la experimentación, las iteraciones y la co-creación. Además, propicia la convergencia entre el pensamiento intuitivo y el racional (Zaragozá & Gasca, 2014).

6. Diseño metodológico de la consultoría

La consultoría prestada a Nature For All y Teapot L.A. abarcó una gran cantidad de aspectos a ser estudiados y analizados a fin de dar una asesoría holística del caso. Para ello, el grupo completo de consultoría se dividió en grandes áreas de estudio específico:

- Programación y Benchmarking.
- Comunicaciones y vinculación.
- Alcance comunitario.
- Finanzas.
- Alianzas publico privadas.
- Transporte.

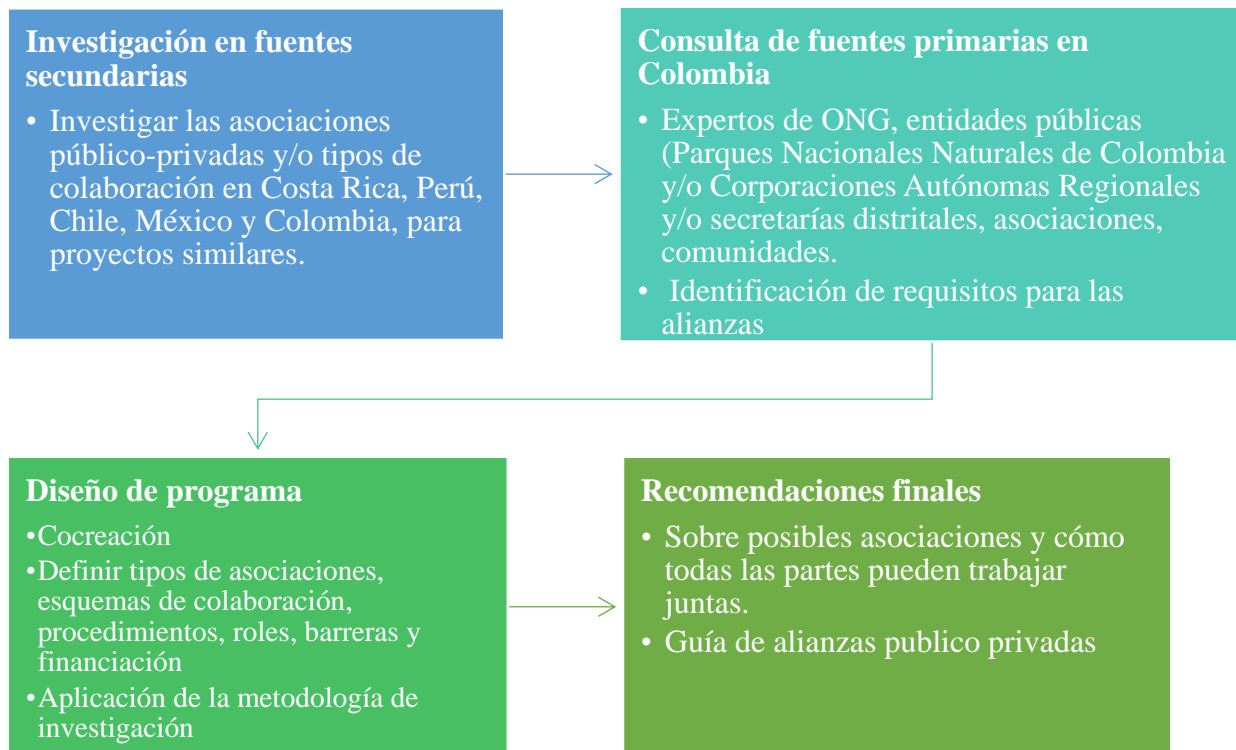
En aras de focalizar aún más los esfuerzos, cada una de estas áreas temáticas fue abordada tanto para parques urbanos como para parques rurales. Así cada grupo, enfocó sus esfuerzos en la especificidad de su tema y posteriormente, se generaron las sinergias con las demás áreas para articular el resultado final de la consultoría. El componente de Alianzas se manejó de manera integral por un mismo grupo (los autores de este trabajo) para parques urbanos y rurales.

El presente trabajo de grado detalla los resultados alcanzados para el componente de alianzas publico privadas:

- Identificar y evaluar potenciales entidades públicas que apoyarían este programa, además de contactar empresas que puedan beneficiarse al colaborar y/o patrocinar el programa.
- Evaluar programas de donaciones corporativas, patrocinios, emprendimientos, presentación de propuestas, propuestas de valor que puedan derivar en una alianza.
- Dar recomendaciones sobre cómo todas las partes trabajarían juntas, generando valor compartido.
- Entregar un producto académico que sirva de guía para establecer el plan de alianzas público-privadas que cubra los ítems descritos anteriormente, las buenas prácticas de las

fuentes primarias y secundarias consultadas y el marco regulatorio para este tipo de relaciones en Colombia.

Figura 13 Diseño metodológico de la consultoría



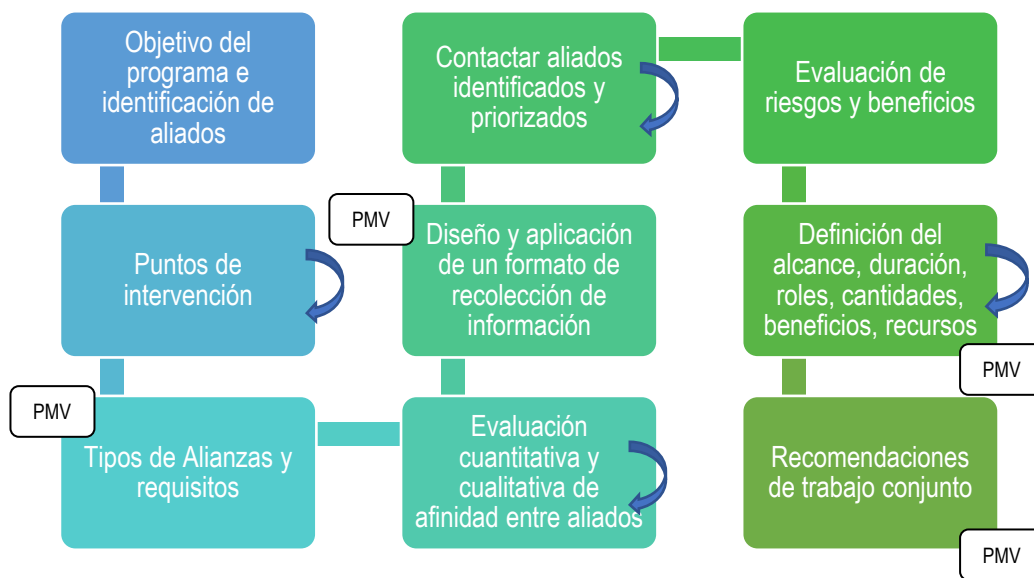
Fuente: Elaboración propia

Aplicación de la metodología de investigación

La metodología propuesta corresponde a los *principios Agile*, en los que las soluciones evolucionan a través del esfuerzo colaborativo de equipos autoorganizados y multifuncionales, se toman los conceptos base de la metodología como son el desarrollo iterativo y e incremental que permiten a un equipo de trabajo desarrollar soluciones rápidamente y con calidad (Bioul, Escobar, Alvarez, Nardin, & Ricci Aparicio, 2010). A medida que avanza la evaluación y ejecución de cada tema propuesto (sprint), la dirección o ruta de los pasos ejecutados previamente se puede reconsiderar o revisar, con lo cual, el trabajo evolucionaría en cada sprint obteniendo una nueva versión de este, evolucionando también con mayor alcance y/o beneficios (Bioul, Escobar, Alvarez, Nardin, & Ricci Aparicio, 2010).

Tomando, también de la metodología, el concepto de mínimo producto viable (PMV), el cual puede definirse como la versión de un nuevo producto con la mínima cantidad de funciones posible, que permite al ejecutor recolectar información/respuesta del cliente, utilizando la menor cantidad de recursos posibles (González & Nieto, 2019), con lo cual se agilizan las validaciones tempranas a partir de las cuales se podría ir madurando el proyecto y sus resultados.

Figura 14 Metodología Agile aplicada



PMV: Producto Mínimo Viable

 : Proceso iterativo

Fuente: Elaboración propia

Fuentes de información:

Tabla 5 Fuentes de información

	Cualitativa	Cuantitativa
Primaria	Entrevistas con potenciales aliados Opinión experta Expresión de interés de aliados potenciales Condiciones de licitación de convocatorias (donaciones) Encuestas	Entrevistas con potenciales aliados Cantidades presupuestarias disponibles para convocatorias y patrocinios Encuestas

Secundaria	Información preliminar disponible en documentos públicos y en los sitios web (objetivos, misión, áreas de intervención) de los aliados potenciales. Experiencia en alianzas en Colombia, Perú, Chile, Costa Rica y México.	Información disponible en revistas, artículos, informes de gestión, información sobre recursos que algunos aliados potenciales. Experiencia en alianzas en Colombia, Perú, Chile, Costa Rica y México.
-------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

Resumen de la investigación

Fuentes primarias - Entrevistas

Segmento de Estudio – Descripción sociodemográfica:

- Líderes o encargados de relaciones y alianzas de ONGs (Colombia).
- Líderes de la comunidad y/u organizaciones civiles
- Encargados del desarrollo de programas relacionados en entidades públicas (Colombia):
 - Alcaldía de Bogotá (Secretaría Distrital de Ambiente, Secretaría de hábitat)
 - Corporación Autónoma Regional (Cundinamarca y/o Boyacá)
- Líderes del área encargada de los programas de responsabilidad social y/o colaboraciones de empresas privadas previamente identificadas que podrían alinearse con el objetivo del programa.

Una vez definidos estos grupos de interés a entrevistar, se procedió a la búsqueda de personas vinculadas a estas entidades, con lo cual se pudo entrevistar a las siguientes personas:

Tabla 6 Entrevistas realizadas

Tipo de entidad	Nombre de la entidad	Nombre de la persona entrevistada	Cargo de la persona entrevistada
Empresa privada	Enel	Carlos Rincón	Profesional de sostenibilidad y relacionamiento comunitario Enel Guavio
ONG	Somos Capazes	Juan Sebastián Viviezcas	Líder de la organización. Más de 13 años desempeñando diferentes roles

ONG	Fundación Plan	Camilo Rocha	Gerente de área acción humanitaria
ONG	Tropical Forest Alliance	Javier Ortiz	Coordinador para Colombia
Entidad Gubernamental	Secretaría del Hábitat	Nicolas Cairasco	Asesor Técnico-financiero
Entidad Gubernamental	Corpoguavio	Leydi Pardo	Coordinadora de la línea temática biodiversidad - áreas estratégicas

Fuente: elaboración propia

Fuentes primarias – Encuestas

La totalidad del grupo de consultoría diseñó de forma colaborativa un instrumento tipo encuesta para ser aplicado y respondido de manera electrónica por habitantes de Bogotá de diferentes localidades y de diferentes rangos de edad. Estas encuestas fueron revisadas y ajustadas según la retroalimentación del director de la consultoría y de acuerdo con las recomendaciones dadas por parte de Teapot LA. Así se aplicaron dos encuestas, una dirigida a parques urbanos dentro de Bogotá, y otra dirigida a parques rurales cercanos a Bogotá. En total se realizaron 736 encuestas electrónicas a personas mayores de 16 años, residentes de Bogotá de diferentes localidades y estratos (Ver Anexo 2).

Cobertura geográfica/ Plan de muestreo

- Cobertura de la investigación de fuentes secundarias sobre tipos de alianza y/o formas de colaboración: Colombia, Perú, Costa Rica, Chile y México.
- Plan de muestreo: Bogotá y entidades del orden nacional

Metodología de la investigación

Para esta investigación se plantean los tipos de investigación que se consideran como los que mejor se ajustan a los objetivos del proyecto: Entrevistas estructuradas y observación cualitativa (Monje Álvarez, 2011).

La metodología sugerida incluye:

- Identificación de fuentes primarias y secundarias.

- Para las fuentes primarias, diseño y desarrollo de un modelo de entrevista y formato para la captura de la información cualitativa y cuantitativa.
- Las fuentes primarias se basan en entrevistas virtuales:
 - Entrevistas a líderes o encargados de relaciones y alianzas de ONGs de Colombia.
 - Entrevistas con líderes de la comunidad y/o organizaciones civiles (del área de influencia de los parques seleccionados para el programa-Bogotá).
 - Entrevista con los encargados del desarrollo de programas relacionados en entidades públicas (Colombia).
 - Entrevista con líderes de empresas privadas previamente identificadas que podrían alinearse con el objetivo del programa.
 - Observación de experiencias locales (Barranquilla y Bogotá).

La investigación de fuentes secundarias se concentra en:

- Portales de convocatorias.
- Noticias de periódicos locales.
- Noticias de periódicos internacionales (Perú, Costa Rica, Chile. México).
- Páginas web de ONGs y de programas relacionados (Colombia, Perú, Costa Rica, Chile. México).
- Páginas web de entidades gubernamentales (Colombia, Perú, Costa Rica, Chile. México).
- Documentos públicos (artículos, revistas, reportes de gestión) de iniciativas similares (Colombia, Perú, Costa Rica, Chile. México).

Proceso de Co-Creación

Durante la consultoría se llevó a cabo un proceso de cocreación, diseño y validación del programa de acceso a parques que permitiera obtener alternativas novedosas y robustas. El proceso se estructuró de la siguiente manera.

1. Lluvia de ideas de posibles soluciones para el diseño del programa de acceso a parques urbanos y rurales en Bogotá que responda a las necesidades y deseos de los interesados en el programa.
2. Priorización de ideas.

3. Selección de una alternativa.
4. Generación de un Canvas Sostenible de la alternativa seleccionada.
5. Diseño de un journey del programa.
6. Validación del journey y del diseño del programa por parte expertos y beneficiarios de programas sociales (Iván Eduardo Triana Bohórquez - CEO Fundación BiblioSEO).
7. Ajustes y definición del programa.

Este trabajo obtuvo los resultados expuestos en el ítem 5 (journey del programa), del cual se desprendió un mapa de experiencias con suficiente detalle de información para complementar el producto de cada una de las áreas de la consultoría y articularlas en una dirección común. Para el caso de alianzas publico privadas, permitió evidenciar las principales necesidades o beneficios esperados de los posibles aliados en cada una de las etapas del proceso. El ejercicio dio claridad acerca de quiénes podrían ser los aliados del proyecto, qué objetivos debían compartirse con dichos aliados, y permitió visualizar que el proyecto debe contar con etapas para las cuáles existiría una evolución de alianzas que serán expuestas en los siguientes capítulos del presente trabajo.

7. Diagnóstico organizacional

Para el desarrollo de la consultoría y para la elaboración de las recomendaciones en cuanto a la conformación de un esquema de alianzas, se llevó a cabo un proceso de revisión de fuentes secundarias, que sirvió de insumo para la formulación de los instrumentos de recolección de información primaria que fue complementada con los resultados del proceso de co-creación. Con base en los resultados de la recolección de la información primaria, se desarrolló un proceso de co-creación de un programa de acceso a parques. A partir de esta validación, se procedió a ajustar y a definir los elementos clave para el esquema de conformación de alianzas para proyectos con enfoque social, incluyendo un mapeo de actores y la forma de contribuir, colaborar o vincularse como aliado al programa.

7.1. Componente Cualitativo

A continuación, se presenta el proceso de recolección de información de análisis secundaria y primaria y el análisis pertinente.

7.1.1. Fuentes secundarias

La investigación de fuentes secundarias contempló información de Chile, Perú, México, Costa Rica y Colombia. Para estos países, se pudo identificar proyectos similares que fueron y no fueron exitosos, las entidades asociadas al desarrollo de este tipo de proyectos con enfoque social, posibles portales de convocatorias y donaciones para programas asociados en Latino América y en Estados Unidos y se realizó una primera identificación de posibles empresas, fundaciones y asociaciones cuya misionalidad y espíritu se alinean con el objetivo del programa de acceso a parques.

Tabla 7 Entidades identificadas en Perú, México, Chile y Costa Rica para el desarrollo de proyectos similares

País	Perú	México	Chile	Costa Rica
Entidades	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Medio Ambiente - Alcaldías locales / distritales - Servicio de Recuperación de Espacios Públicos (REP) - Municipalidad Distrital de Comas - Programa de jóvenes voluntarios de la Alianza del Pacífico - La plataforma de movilidad activa (PMA) - Colectivo Emergente -Ocupa tu calle - Lima, ¿cómo vamos? - ONG Sumbi - Asociación ANIA, - Iniciativa Ocupa tu calle - Liderazgo de los barrios - universidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Secretaría de Medio Ambiente – SEMARNAT - Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas - Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO) - Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda - Dirección General de Rescate de Espacios Públicos - Fiscalía de Ordenación del Territorio y Medio Ambiente (PAOT) - Asociación Nacional de Parques y Recreación de México (ANPR) - Asociación Nacional de Parques y Recreación de México (ANPR) - Universidad Nacional Autónoma de México - Happy Parks - Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) - Asociación Instituto para la Conservación y el Desarrollo Sostenible (INCODESO) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Medio Ambiente - División de Educación y Participación Ciudadana - Departamento de Relaciones Comunitarias - Departamento de ciudadanía - División de Información y Economía Ambiental - División de calidad del aire y cambio climático - Región Metropolitana SEREMI - Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas (SNASPE) - Corporación Nacional Forestal (CONAF) - Ministerio de Vivienda y Urbanismo - Programa de jóvenes voluntarios de la Alianza del Pacífico 	<ul style="list-style-type: none"> - Asociación de Desarrollo Integral Corcovado - Ministerio de Medio Ambiente - Fundación de Parques Nacionales - Asociación de Desarrollo Integral Corcovado - Cámara Nacional de Ecoturismo y Turismo Sostenible (CANAECO) - Asociación de Centros Científicos Tropicales (CCT) - Fundación Aliarse - Asociación Terra Nostra - Asociación Ambiental de Shurakma - Asociación ANAI - Asociación Andar - Asociación Centro de Derecho Ambiental y Recursos Naturales (CEDARENA) - Asociación Costarricense de Recursos Hídricos y Saneamiento Ambiental - Asociación de Organizaciones del Corredor Biológico de Talamanca - Asociación de Voluntarios al Servicio de Áreas Protegidas (ASVO) - Conservación internacional cooperativa autogestionada de servicios profesionales para la solidaridad social - Conservación natural - Fundación Neotrópica

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se indican programas similares y el tipo de alianza o colaboración que tuvo dicho programa que permitió o no su desarrollo exitoso.

Tabla 8 Programas similares por países

País	Programa	Tipo de alianza o colaboración	Exitoso
Perú	Humanizando espacios	Voluntariado	Si
	Metro Privado	Colaboración artística para interacción comunitaria	Si
	Micro intervención en el Parque Manhattan	Involucramiento de ciudadanos	Si
	Recuperación de espacios públicos en el barrio de Villa Clorinda Málaga de Prado, en Comas, Parque Central del A.H. Villa Clorinda Málaga de Prado.	Proyecto Cooperativo	Si
	Programa Barrio Mío de la Municipalidad de Lima,	Plataforma de participación ciudadana	Si
México	Proyecto de parques públicos de bolsillo en la Ciudad de México	Política pública	No
	Programa de Restauración y Compensación Ambiental	Financiamiento	Si
	Programa de Rescate de Espacios Públicos	Programa público con beneficio y participación comunitaria	Si
Chile	"100 en 1 día Santiago"	Participación ciudadana	Si
	Chile Urban Green Parks	Proceso consultivo: participación, compromiso y desarrollo de la comunidad para que las autoridades satisfagan las necesidades	Si
Costa Rica	Alianza Nacional para la seguridad vial	Formulación colaborativa de política pública	Si
	Planes de turismo sostenible y educación ambiental ACOPAC	Oferta de servicios	Si

Fuente: Elaboración propia

Las anteriores experiencias tienen en común su búsqueda por la mejora de las condiciones de vida de los usuarios y una transformación en la percepción e interacción de las comunidades con el espacio público, principalmente asociado a los parques. Estos casos muestran, además, que existen diferentes formas de colaborar, formar alianzas e involucrar diferentes actores para garantizar el éxito y el cumplimiento de los objetivos de una iniciativa. En el caso del Proyecto de Parques Públicos de Bolsillo de la Ciudad de México, la ausencia de

vinculación entre instituciones participantes, así como la falta de reglas de operación y términos de referencia oficiales en torno a los proyectos de recuperación de espacios públicos subutilizados dificultaron la instrumentación y mantenimiento. Esto conllevó a que, aunque si bien se dieron efectos positivos, el cumplimiento de los objetivos de recuperación de espacios públicos en materia de ubicación, seguridad, infraestructura y movilidad fuera insuficiente y por ende se definiera como un proyecto no exitoso (Martínez & Alvarado, 2020).

Así mismo, se indagó sobre posibles portales para acceder a donaciones, patrocinios y acceder a recursos de cooperación, para el desarrollo de proyectos similares o con objeto social.

Tabla 9 Programas, portales, plataformas, asociaciones para acceder a recursos

Nombre de la plataforma, programa, portal, Asociación	País
City Parks Alliance	Estados Unidos
The Trust for Public Land	Estados Unidos
The Nature of Cities	Estados Unidos
Paisaje	Latino América
National Recreation and Park Association	Estados Unidos
Parques Alegres	México
Fundación Naturalmente Colombia	Colombia
Funds for NGO's	Global
Gist Network	Global
SECOP	Colombia

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para Colombia se identificaron algunas iniciativas de colaboración similar a las del programa de acceso a parques, las cuales sirven de referente para el establecimiento de una estrategia de alianzas público-privadas. Estas iniciativas son Parques y Humedales – Bogotá y Asociación Amigos del Parque 93.

7.1.2. Fuentes primarias

Entrevistas

De lo definido en la metodología de investigación, en lo referente a las fuentes primarias, se cubrió el segmento de estudio deseado de la siguiente manera:

- Empresa Privada: área de sostenibilidad de una Unidad de Negocio de Enel Emgesa, sector de generación de energía eléctrica.
- Organizaciones no Gubernamentales: Entrevistas con:
 - ✓ Somos Capazes, entidad sin ánimo de lucro que provee educación para la paz en América Latina.
 - ✓ Plan Internacional, ONG internacional que realiza gestión de emergencias migratorias, desplazamientos masivos y emergencias de orden natural con enfoque principal en zonas rurales.
 - ✓ Tropical Forest Alliance, plataforma multiactor que facilita alianzas que permitan conservar los bosques.
- Entidades Gubernamentales a través de funcionarios de la secretaría del Hábitat y Corpoguavio.

La siguiente ilustración, expone los 6 aspectos fundamentales tratados en las entrevistas en los que se destacó la importancia de determinar claramente los roles de las partes que participan en las alianzas, los beneficios y oportunidades expuestos por los entrevistados frente al tema, las barreras que representa emprender proyectos de este tipo, los requerimientos exigidos por las entidades tratadas así como aquellos que estas han debido cumplir para poder establecer las alianzas y finalmente, las metodologías que cada una de estas organizaciones han definido para su operación.

Figura 15 Aspectos fundamentales tratados en las entrevistas



Fuente, elaboración propia.

Para cubrir este alcance, se realizó el instrumento (Ver Anexo 1_ Instrumento Entrevistas PPP), con base en el cual se desarrollaron las entrevistas de manera tal que se cubrieran todos los aspectos deseados. Durante las entrevistas no se ciñó al libreto, sino que, por el contrario, se interactuó con los entrevistados, quienes a partir de su experiencia e información entregada se iba cubriendo tema a tema en el orden en el que el flujo de información entregada por ellos lo permitía. En la sección 7.2 se expondrá el análisis de estos aspectos evaluados y como a partir de ellos se plantean las bases para otorgar recomendaciones para el programa objeto de este estudio.

Los aspectos más relevantes y detallados extraídos de estas entrevistas pueden ser consultados en la tabla 12, de los cuales en este proceso de investigación se ha extraído los elementos comunes que más podrán aportar al programa objeto de este estudio y serán expuestos a continuación.

7.2. Componente cuantitativo

Encuestas

De acuerdo con lo definido en la metodología, se aplicaron dos encuestas, una dirigida a parques urbanos dentro de Bogotá, y otra dirigida a parques rurales cercanos a Bogotá.

Desde la parte de alianzas, el objetivo de las encuestas se enfocaba en determinar las entidades (públicas, privadas, sin ánimo de lucro) que las personas encuestadas identifican al visitar un parque urbano o rural, la importancia de dichas entidades y su disposición y forma de colaboración para con un programa relacionado con el acceso a parques en Bogotá. Así mismo, buscaban conocer los beneficios y actividades de interés a la hora de visitar los parques. Las preguntas relacionadas con el componente de alianzas en la encuesta aplicada se encuentran en el Anexo 2-Preguntas Encuesta.

A continuación, se presentan los datos demográficos y los resultados relacionados con el componente de alianzas.

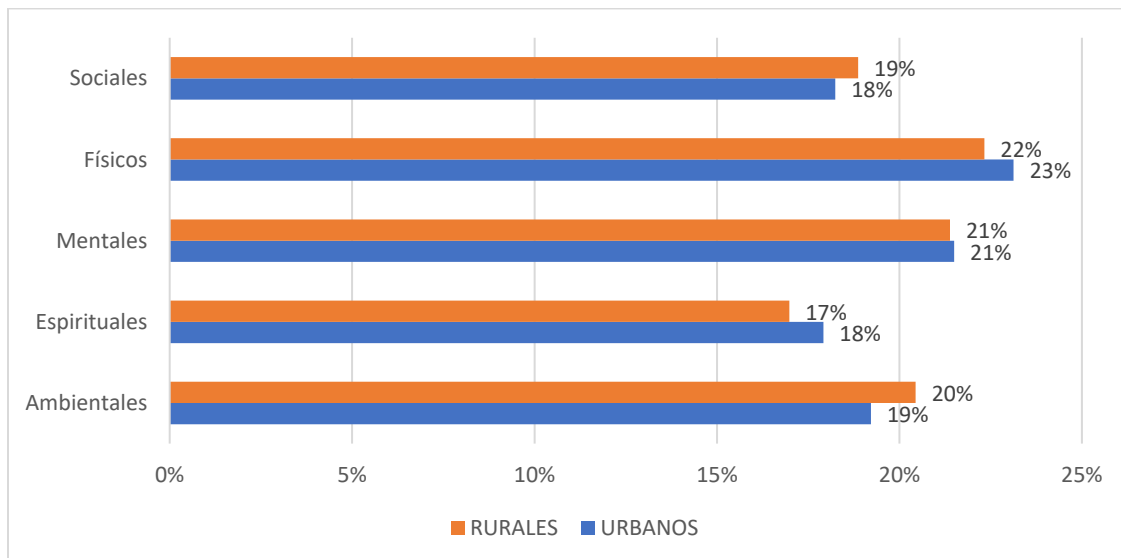
Tabla 10 Información demográfica encuestas

	Parques urbanos	Parques rurales
Personas encuestadas	363	373
Hombres	184	189
Mujeres	178	182
Adultos	73%	79.6%
Tienen hijos	50%	47.2%
Profesional	50%	53.4%
Ocupación	62% empleados 21% independientes 8% estudiantes 9% otros	64.4% empleados 22.3% independientes 4.8% estudiantes 8.3% otros

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

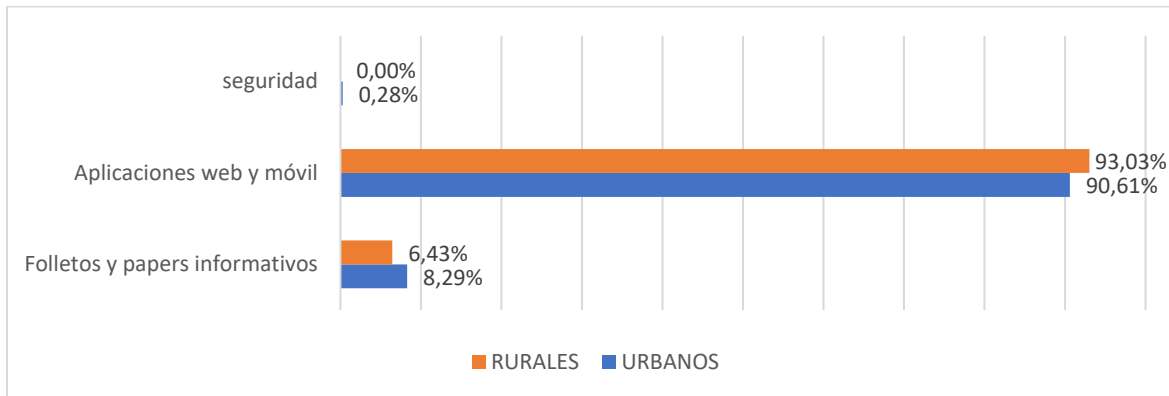
De igual manera, se obtuvieron los beneficios y motivaciones para asistir a los parques urbanos y rurales.

Figura 16 Porcentaje de personas que perciben los diferentes beneficios al momento de visitar un parque



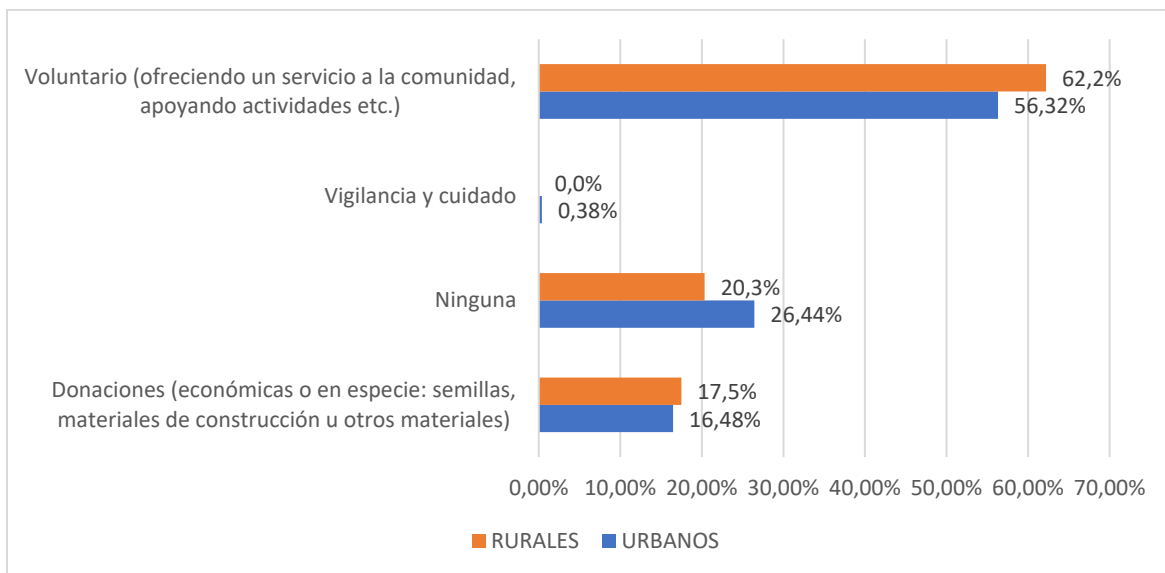
Fuente: Elaboración propia

Figura 17 Porcentaje de personas que esperan estas motivaciones en un programa de acceso a parques



Fuente: Elaboración propia

Figura 18 Porcentaje de personas que participarían según modalidad en un programa de acceso a parques



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la identificación y relevancia de las entidades identificadas por las personas encuestadas, se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 11 Relevancia de Actores Urbanos y Rurales

	URBANO	RURAL
Más Relevante	<ul style="list-style-type: none"> • Alcaldía Mayor de Bogotá • Policía • Administradores del parque • Jardín Botánico • Alcaldías locales • Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible • Secretaría de Ambiente • Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes • Instituto Distrital de Turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Policía • Administradores del Parque • Corporación Autónoma Regional (Autoridad Ambiental Regional) • Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible • Parques Nacionales Naturales de Colombia • Gobernación
Relevante	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas privadas • Corporación Autónoma Regional • Organizaciones civiles • Secretaría del Hábitat 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones civiles • Empresas de transporte público • Empresas privadas • ONG
Indiferente	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de transporte público • Secretaría del Hábitat 	
Entidades más desconocidas	<ul style="list-style-type: none"> • ONG • Organizaciones civiles 	<ul style="list-style-type: none"> • ONG • Organizaciones civiles

Fuente: Elaboración propia

7.3. Análisis del componente cualitativo

A continuación, se presenta el análisis para el componente cualitativo.

7.3.1. Análisis fuentes secundarias

De la revisión realizada de las fuentes secundarias tanto para Colombia como para los otros países, se pudo observar el tipo de entidades que normalmente están vinculadas en el desarrollo de programas con objeto social y con un énfasis en espacios públicos y naturales. Así, la vinculación de entidades públicas resulta casi que necesaria, para la replicabilidad y sostenibilidad del programa. Así mismo, el liderazgo de las ONG y las asociaciones civiles es fundamental para jalonar y promover el desarrollo de este tipo de programas. Para acceder a recursos (financieros, técnicos y humanos) existen diferentes plataformas y portales que ofrecen

donaciones, patrocinios o mecanismos de colaboración a los cuales se puede acceder dependiendo del objeto, experiencia y alcance del programa a desarrollar.

Para el caso de Colombia, la experiencia más representativa que sirve de referencia para el desarrollo del programa es la de la Asociación Amigos del Parque 93. Esta, es una entidad sin ánimo de lucro, encargada de la administración, mantenimiento y aprovechamiento económico del Parque 93, basados en el contrato marco celebrado con el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público de Bogotá. La Asociación muestra como a través de estas figuras asociativas (alianzas público-privadas) se puede lograr la apropiación, cuidado, aprovechamiento y acercamiento de la comunidad al espacio público y a los parques, construyendo un modelo de ciudad que beneficia a los habitantes de la capital colombiana.

7.3.2. Análisis De Datos De Las Entrevistas

Las entrevistas realizadas, junto con la consolidación de las principales ideas extraídas de allí permitieron obtener algunos elementos importantes para la elaboración del producto final de este trabajo. Antes de exponer los resultados más concretos y productos útiles para el proyecto, en el siguiente cuadro se podrá observar el detalle de los aspectos más importantes expuestos en las entrevistas.

Tabla 12 Consolidado de Entrevistas

Tipo de entidad entrevistada	Nombre	Beneficios expresados de las alianzas	Metodología para conformación de alianzas	Formas de acercarse	Tipos de apoyo, roles y colaboración	Requisitos para la conformación de alianzas	Barreras en la implementación de alianzas	Éxito del modelo y/o replicabilidad	Oportunidades de mejora al modelo usado
Empresa privada	Enel	<p>Mejora en el relacionamiento con las entidades de las zonas de impacto de la operación. Gana-gana de las partes bajo la filosofía de valor compartido. Mayor capacidad de alcanzar los objetivos deseados.</p> <p>1. Se vinculan más actores representativos de la zona 2. Se maximizan los beneficios de la zona 3. Se maximiza la financiación y los recursos en campo 4. Relacionamiento con institutos de quinta o sexta categoría a nivel municipal 5. Impacto positivo en comunidades en sostenibilidad y mejoramiento de calidad de vida</p> <p>Los resultados y beneficios son relativos para cada stakeholder</p>	<p>Metodología de valor compartido. Todos aportamos recursos y todos nos vamos a ver beneficiados</p> <p>Tipo 1: Convenios (modelo más flexible y usado). Tipo 2: Proyectos de inversión (compras delegadas y procesos con área de aprovisionamientos)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Borrador de convenio, primer filtro es el área de sostenibilidad - Segundo filtro, área jurídica que valida cláusulas - Tercer filtro, área de seguros, hay unos requisitos establecidos para el área de seguridad y contrataciones y se valida el tema de pólizas - Pasa a revisión de la contrapartida - Análisis de contraparte (determina si el aliado es apto para el convenio asociado a temas de anticorrupción y temas legales y jurídicas) 	<p>1. Generalmente son entidades con las que se comparte ubicación geográfica y objetivos y por tanto existe comunicación permanente.</p> <p>2. Con nuevos actores se solicitan citas o se realiza contacto en reuniones multi corporativas en común.</p> <p>3. Dependiendo del tipo de proyecto se buscan entidades que puedan tener las capacidades que se necesitan</p>	<p>Siempre son formales, con roles y objetivos establecidos. Se llega un control y se deja registro de cada hito que se cumple para ejecutar presupuesto en función de estos soportes de avance.</p>	<p>Mínimo RUT, y Cámara de comercio, aval junta directiva, tienen que estar consolidados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se revisa cumplimiento de la metodología de valor compartido - Presupuesto base compartido - Esa es la primera validación - Luego se formaliza, el alcance, cronograma y determinar actividades para evaluar si se puede tener el apoyo económico 	<p>Temporalidades cortas no son tenidas en cuenta</p>	<p>Replicable</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si, procesos más ágiles - Es más ágil y práctico que las políticas de aprovisionamiento - Las alianzas y/o convenios son más flexibles - Es un modelo que funciona por la flexibilidad - La orden de servicios tiene un monto tope de 25.000 USD - Permite vincular entidades de todos los tamaños - Permite materializar el objeto de proyecto - Permite que asociaciones pequeñas se vinculen, comunidades que normalmente no reciben apoyo. - Permite vincular practicantes - Es un modelo que muchas empresas están empezando a acotar - Genera sentido de pertenencia - Vincula directamente a las comunidades para la sostenibilidad del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión administrativa para convenios que son pequeños. - Puede ser desgastante cuando se hace con asociaciones pequeñas porque toca estar más encima

Tipo de entidad entrevistada	Nombre	Beneficios expresados de las alianzas	Metodología para conformación de alianzas	Formas de acercarse	Tipos de apoyo, roles y colaboración	Requisitos para la conformación de alianzas	Barreras en la implementación de alianzas	Éxito del modelo y/o replicabilidad	Oportunidades de mejora al modelo usado
ONG	Somos Capazes	Los aliados son los primeros que creen en la propuesta de valor	<p>Identificación del aliado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entender el propósito del proyecto, propósito de la convocatoria y comparar capacidad operativa para saber qué hace falta y que no - Mapeo de actores - Empezar a contactarlos - Entender dónde están los vacíos <p>Cada uno de los aliados pone algo y queda plasmado en un documento</p> <p>Convocatorias, donaciones, proyectos, voluntariado</p>	<p>Dejar clara la propuesta de valor y como se articulan los diferentes productos, y como se estructura cada propuesta dentro de la propuesta de valor.</p> <p>Cuando hay relación previa con los aliados, los procesos de sinergia son más fácil y cuando hay aliados en común es más fácil</p>	Primeros donantes (buses, impresiones, acceder a las comunidades)	<p>Depende del tipo de alianza, las más robustas requieren de mayor documentación, sobre todo cuando se accede a recursos de cooperación internacional</p> <p>La confianza es fundamental en los primeros momentos</p> <p>Existencia legal – NIT- representación legal</p> <p>Donantes del exterior son cuidadosos de que los recursos a ser entregados sean bien utilizados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se cometen errores y se corrigen - Es necesario ser muy resiliente - Barreras en la parte de ejecución de los proyectos y como se evalúa para hacer los reportes 	Replicable	Procesos en la ejecución o evaluación se han quedado cortas en la forma en la que miden
ONG	Fundación Plan	Siempre hay necesidad de alianza, para complementar al Estado, Trabajan con organizaciones locales para dejar capacidad instalada en las comunidades	<p>La identificación de alianzas, el área de aseguramiento de la calidad evalúa bien los aliados, dependiendo del tipo del proyecto evaluando recursos y capacidades.</p> <p>Se hace una evaluación de riesgos de otras ONG, se revisa que estén alienados con los valores, que no tengan temas asociados de escándalos, anticorrupción, etc. Se realizan Estudios detallados de los</p>	<p>Con el Estado es más fácil, hay acuerdos verbalizados, documentos de entendimiento o contratos</p> <p>De acuerdo con los mapas de riesgo de Colombia, se identifican posibles alianzas o posibles socios, Preparación previa cuando se tiene</p>	Se parte de la necesidad Estandarización de precios Acuerdos con proveedores Estos acuerdos y estandarización permite hacer una evaluación rápida de necesidades	<p>Constitución legal</p> <p>Buscar organizaciones afines a la organización con la que se trabaja, Todas tienen principios y valores</p> <p>Por ejemplo hay organizaciones que no reciben donaciones o recursos de USA, o del sector petrolero, o dependiendo de la misionalidad y la</p>	<p>Barrera o limitante es el tiempo, pues se tiene que definir los roles y presupuesto del proyecto y el presupuesto asignado a cada organización que participa</p> <p>Poner de acuerdo con las casas matrices, puede que en Colombia avance rápido, pero cuando la casa matriz está en Londres o</p>	Exitoso y replicable	El área de aseguramiento debe recibir el total de documentos, no reciben documentación parcial y eso complica los tiempos y las alianzas

Tipo de entidad entrevistada	Nombre	Beneficios expresados de las alianzas	Metodología para conformación de alianzas	Formas de acercarse	Tipos de apoyo, roles y colaboración	Requisitos para la conformación de alianzas	Barreras en la implementación de alianzas	Éxito del modelo y/o replicabilidad	Oportunidades de mejora al modelo usado
			<p>aliados. A entidades locales se hace un estudio no tan detallado, se revisa que estén formalmente constituidas, que tengan experiencia en la zona, que se garantice presencia en las comunidades. El área de aseguramiento de calidad da el aval. Se formaliza según el mandato, protección de la niñez, apoyo psicoemocional, educación en emergencia y violencia basada en género. Evaluación rápida de necesidades</p>	<p>mapeada la emergencia.</p>		<p>afinidad entre principios y valores para buscar una buena alianza</p>	<p>Alemania, puede dificultar el proceso de la conformación de las alianzas</p>		
<p>ONG</p>	<p>Tropical Forest Alliance</p>	<p>Es una plataforma que vive de las alianzas</p>	<p>Acuerdos Voluntarios Propósitos comunes para generar acción colectiva para que los objetivos se cumplan. Se define una hoja de ruta, esquema de gobernanza, monitoreo, se fijan indicadores y metas Se redacta el texto de acuerdo y se concierta por tipo de actor y tipo de actividad y se da un proceso de negociación para todos conformes.</p>	<p>Resaltar claramente cuál es el propósito común para generar acción colectiva para que los objetivos se cumplan.</p>	<p>Entender las cadenas de suministro para entender roles, barreras y oportunidades Rol de secretaría técnica, por lo general liderado por una ONG que se encarga de la gestión, ejecución y liderazgo de los acuerdos El liderazgo que se ejerza es clave para mantener el compromiso y mover los actores y tener el interés</p>	<p>El principal requisito es que haya la voluntad genuina de alcanzar los objetivos trazados en línea con la filosofía de reducción de reforestación. Solo realizan alianzas con organizaciones formales y que agremien pequeños actores</p>	<p>Las principales son las de financiación El financiamiento está sujeto a la capacidad de liderazgo y gestión que tienen los encargados de las secretarías técnicas</p>	<p>Totalmente replicable, muestra de ello que han replicado a otros tipos de sectores y países</p>	<p>Debe ser flexible, la clave del éxito es poder adaptarse a los cambios que si identifican normalmente que puedan requerirse de los acuerdos.</p>

Tipo de entidad entrevistada	Nombre	Beneficios expresados de las alianzas	Metodología para conformación de alianzas	Formas de acercarse	Tipos de apoyo, roles y colaboración	Requisitos para la conformación de alianzas	Barreras en la implementación de alianzas	Éxito del modelo y/o replicabilidad	Oportunidades de mejora al modelo usado
					y motivación de fondo que se alinee con los objetivos de las empresas.				
Entidad gubernamental	Secretaría del Hábitat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encaminar y formular los inicios de una alianza 2. Consolidarla 3. Se ha reconocido que no solo el sector público construye ciudad y se requiere del sector privado para aunar esfuerzos, y se requiere del apoyo del sector privado se suman recursos 4. Estrategias de responsabilidad social y cooperación internacional 5. Embajadas, ONG, organizaciones descentralizadas, agencias de desarrollo de otros países <p>- Articular oferta y demanda</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar en qué está trabajando el posible aliado - Estudio previo al actor para ver su labor como se ve reflejado en los proyectos que ellos tienen - Estructuración de una propuesta - Importante la comunicación y el lenguaje a emplear, lenguaje sencillo que tuviera claro el impacto que se quería lograr - Mesas de trabajo – conversaciones que se centran en contar la iniciativa y determinar cómo se pueden articular esfuerzos, hablar de los porcentajes de participación y roles. - Acuerdos de colaboración, convenios, alianzas, - Estructurar parte legal - Definir roles y alcances <p>estructura de marco lógico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A través de los canales que tienen los países (agencias de desarrollos y fundaciones, movilización de canales de los países) - Empresas a través de las políticas de RSC – han entendido su impacto 	contribución con recursos económicos o en especie	<ul style="list-style-type: none"> - Que tengan figura jurídica, representación legal, no tener sanciones antes de control, que no estén inmersos en acciones que afecten el programa, que no tenga intereses con fines lucrativos. - Que cumpla con todos los permisos ambientales 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación y lenguaje - Definir que va a hacer cada aliado, definición específica 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo exitoso - Se han alcanzado los objetivos - Siempre hay dificultades, pero se han podido sobrellevar. - Modelo replicable 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad en el lenguaje técnico para evitar reprocesos - Alianzas: cómo va a ser la convocatoria hacia las personas que busca que se apropien del espacio público. Como se llama a las comunidades
Entidad gubernamental	Corpoguavio	<ul style="list-style-type: none"> - Las alianzas son fundamentales porque permiten fortalecer los vacíos que se 	<ul style="list-style-type: none"> - Requerimientos como entidad pública - Con otras entidades públicas hacen convenios 	<ul style="list-style-type: none"> - Empieza con la definición de la temática que se va a abordar - Otras 	Aliados que vayan hacia el mismo lado (conservación de la biodiversidad)	<ul style="list-style-type: none"> - A través de la oficina jurídica se canaliza toda la documentación 	<ul style="list-style-type: none"> - Formalismo que resulta ser desgastante - Hay que tener en cuenta estudios 	<ul style="list-style-type: none"> - Si - El organigrama debe ser respetado - Se encuentra respaldo desde la 	<ul style="list-style-type: none"> - Materialización y desgaste que se puede generar tratando de hacer una alianza

Tipo de entidad entrevistada	Nombre	Beneficios expresados de las alianzas	Metodología para conformación de alianzas	Formas de acercarse	Tipos de apoyo, roles y colaboración	Requisitos para la conformación de alianzas	Barreras en la implementación de alianzas	Éxito del modelo y/o replicabilidad	Oportunidades de mejora al modelo usado
		<p>tienen</p> <ul style="list-style-type: none"> - 8 municipios en la jurisdicción por lo que tienen recursos humanos y económicos son limitados. - Estructura de la corporación directivos y secretarías y unos cuantos pocos profesionales especializados. - Los aliados son fundamentales para temas de financiación - Con instituciones es necesario un proceso de fortalecimiento de la parte financiera para reducir los desniveles que se tienen en la ejecución de los procesos - Las alianzas apoyan los procesos tecnológicos - App que permite monitorear fauna y flora en tiempo real - Alianzas ayudan en temas financieros, tecnológicos, especificidad de requerimientos (por ejemplo, manejo del oso andino) 	<p>interinstitucionales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Privada o mixta: convenios de asociación - Otros más básicos que no requieren tanto tema de financiación: acuerdos de entendimiento - A través de la oficina jurídica se canaliza toda la documentación - Procesos con personas jurídicas - Antes tenían alianzas con juntas de acción comunal, pero salió una ley que pone restricciones para el trabajo o vinculación con ONGS Mínimo el 30% del aporte monetario que debían aportar 	<p>instituciones públicas (gobernación y otras corporaciones)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aliados que vayan hacia el mismo lado (conservación de la biodiversidad) - Aliados en territorio con intereses en común. - Otras alternativas dirigidos a las universidades y lo que los estudiantes pueden aportar - Institutos de investigación - Se define por el interés y el tema que se quiere abordar - Aprovechan los espacios de dialogo que hay en común (SIRAP) - Se evidencian problemáticas en conjunto - En el espacio de páramos tienen un comité técnico y por ahí se pueden manifestar intereses para 	<p>Alianzas ayudan en temas financieros, tecnológicos, especificidad de requerimientos</p>	<p>Requerimientos como entidad pública</p> <p>Solo se hace con personas jurídicas</p>	<p>previos, estudios de mercado, buscar papelería,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poner en acuerdo a las diferentes partes - La tramitología resulta ser una barrera - Cuando no hay suficientes recursos financieros no se concreta fácil el convenio y puede que los procesos queden a medias o que se pierden - Los directivos tienen que dar el aval y debe corresponder a la prioridad que le dé el director - No hay tantos profesionales en el campo que hace que las alianzas vayan dirigidas casi siempre a las mismas entidades. 	<p>cabeza de la entidad cuando hay interés del director en las alianzas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impulsar interés hacia las otras instituciones - No siempre se materializan todos los apoyos y proyectos que se esperan - Dejar trazabilidad <p>No ha habido interés de las empresas para generar proceso o programas de interés propio que se acerque a corpoguavio más allá de los procesos de compensación que tienen por obligación (oportunidad)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los procesos de liquidación y cierre también representan un desgaste - Concretar qué persona pueden materializar el interés - Trabajar desde la parte más baja y temas básicos para así ir escalando y tener propuestas más concretas - Importantísimo alianza publico privada - BanCO2 – hay desarrollos en municipios donde hacen empresas muy robustas - Intentaron replicarlo pero no hay suficientes empresas en la jurisdicción y que tengan capacidades técnicas y financieras - Reforzar alianzas publico privados y que haya respaldo de los directores para materializarlos - Los técnicos

Tipo de entidad entrevistada	Nombre	Beneficios expresados de las alianzas	Metodología para conformación de alianzas	Formas de acercarse	Tipos de apoyo, roles y colaboración	Requisitos para la conformación de alianzas	Barreras en la implementación de alianzas	Éxito del modelo y/o replicabilidad	Oportunidades de mejora al modelo usado
		<ul style="list-style-type: none"> - Universidades e institutos de investigación - “Una sola golondrina no llama a lluvia” 		<ul style="list-style-type: none"> alianzas - Acercamiento de base de coordinadores y profesionales - Acercamiento directo del director, quien se mueve mucho para buscar aliados con otras instituciones y entidades - Convenios 					<ul style="list-style-type: none"> solos no van a poder avalar las alianzas - Cabezas superiores de las instituciones son claves - Encuentro de intereses que se materialicen en temas muy puntuales - Delimitar las necesidades y lo que implicaría la alianza y sus productos, es mejor

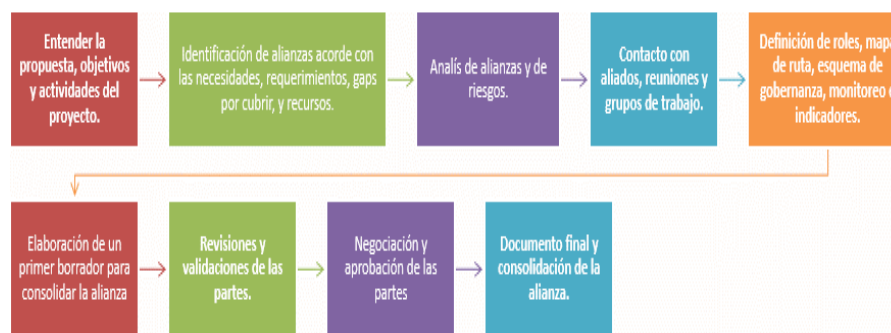
Fuente: Elaboración propia

Estas entrevistas aportaron nuevos principios clave para la conformación de alianzas, se pudo observar un flujo de proceso de alianzas común a todos los entrevistados, bases de principales para consolidar alianzas, metodología general para la construcción de alianzas, beneficios, replicabilidad y éxito de los programas, métodos de aproximación, principales requerimientos y finalmente las principales barreras. A continuación se describe en detalle los aspectos más relevantes mencionados:

Flujo de Proceso

En la figura descrita a continuación se representa de manera concreta y resumida el flujo de proceso elaborado a partir de los elementos encontrados en común de los expuestos de los entrevistados.

Figura 19 Flujo de Procesos común



Fuente: elaboración propia.

Este flujo del proceso consiste en:

- Entender la propuesta de cada uno de los interesados, los objetivos de cada uno de ellos identificando en detalle aquellos que se comparten entre los interesados y finalmente las actividades preliminares requeridas para el desarrollo del proyecto.
- Identificación de aliados acorde con las necesidades de la organización de la cuál parte la necesidad inicial del proyecto, los requerimientos base de dichas alianzas, las brechas que se prevén deban ser cubiertas y finalmente recursos de tipo humanos, técnico, económico y posibles estudios previos.
- Análisis detallado de alianzas predefinidas. Identificación y validación de sus intereses, sus valores, las capacidades asociadas y deseadas para el proyecto, la experiencia específica en el aspecto a desarrollar por cada interesado, los aspectos legales a cubrirse y la definición

de identificación y gestión de los riesgos de este (análisis cualitativo y cuantitativo, priorización y plan de respuesta).

- Contacto con aliados requeridos a través de los medios más convenientes y posibles del actor inicial del proyecto, reuniones con cada uno y entre todos los posibles aliados y finalmente grupos de trabajo para desarrollar las bases de la alianza.
- Definición de roles de cada uno de los interesados, configuración de la ruta de trabajo, esquema de gobernanza favorable al proyecto y acuerdos acerca del monitoreo e indicadores clave de seguimiento.
- Elaboración de un primer borrador para consolidar la alianza en el cual se plasme el resultado de la ejecución de todos los puntos previamente expuestos.
- Una vez elaborado el documento base, cada interesado realiza las validaciones de cada uno de los aspectos desarrollados, para con base en ellos proponer ajustes, determinar aspectos legales comunes y particulares, posibles seguros para la respuesta a algunos de los riesgos identificados (ceder riesgos) y asegurar la calidad de los resultados internos, individuales y comunes.
- Presentados los ajustes y demás elementos que se generan como resultado del punto anterior se realizan negociaciones hasta definir y aprobar el documento final con aprobación de todas las partes.
- Se elabora y formaliza el documento final y se consolida la alianza.

Modalidades de alianzas

Como resultado de las entrevistas también se evidenciaron las siguientes modalidades y estrategias generales para hacer alianzas de parte de cada uno de los tipos de organizaciones cubiertas.

Para las compañías privadas se exponen los siguientes modelos y/o estrategias:

- Principios del valor compartido.
- Filtros de selección y/o identificación de aliados a partir de análisis realizados por áreas como el departamento de sostenibilidad.

En las ONG se exponen los siguientes modos de pretender las alianzas:

- Acuerdos voluntarios.
- Donaciones.
- Voluntariados.
- Convocatorias.

Finalmente, para las entidades públicas, se expusieron los siguientes métodos:

- Marco metodológico o marco lógico.
- Agendas de trabajo colaborativo.
- Acuerdos institucionales.

A continuación, se exponen los elementos más relevantes extraídos de las entrevistas y que soportan o complementan el marco conceptual del presente trabajo:

Beneficios: Dentro de los beneficios más comunes y representativos de establecer alianzas se encontró el aumento de recursos económicos para el programa o proyecto, la mejora de las relaciones en el entorno, el gana-gana de todos los actores involucrados, el crecimiento de la red de aliados y el reconocimiento que esto genera con el tiempo, un aumento en el impacto de los resultados y el beneficio para las comunidades de influencia.

Métodos de aproximación: Los métodos más usados para acercarse y o determinar a los aliados deseados para el proyecto incluyen la proximidad/idoneidad geográfica, reuniones y/o convenciones multi empresariales y la identificación de personajes clave en las organizaciones a las que se requiere acercar.

Requerimientos: Dentro de los requisitos más comunes para conseguir una alianza se encontraron, la constitución legal/formal de la organización, cumplimiento de los beneficios definidos/esperados, roles y alcance claro, confianza y objetivos comunes.

Replicabilidad: se encontró que, para todos los casos, los entrevistados consideran que sus modelos pueden ser perfectamente replicables a otros proyectos, organizaciones o programas.

7.4. Análisis del componente cuantitativo

A continuación, se presenta el análisis de datos desarrollado para las encuestas realizadas en el componente cuantitativo.

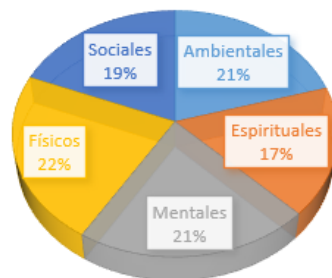
7.4.1. Análisis De Datos De Las Encuestas

Las encuestas realizadas arrojaron datos relevantes que sirven de insumo para determinar el tipo de aliados que se deben buscar para el programa con enfoque social.

- En cuanto a los beneficios exaltados por los encuestados, los esfuerzos por conseguir aliados deben estar enfocados en quienes pueden ofrecer beneficios en términos de salud física y mental, sin embargo, los 5 aspectos evaluados son relativamente importantes para los encuestados, por lo que en etapas posteriores del programa se podrían vincular aliados que contribuyan a garantizar estos beneficios. A continuación, los resultados respecto a este componente en las encuestas de parques rurales y Urbanos:

Figura 20 Beneficios esperados de encuestados para Parques rurales

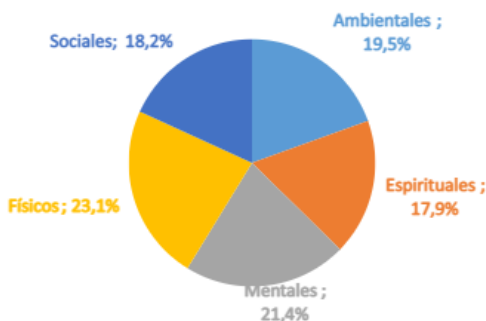
BENEFICIOS ESPERADOS DE LOS VISITANTES A PARQUES RURALES



Fuente: elaboración propia.

Figura 21 Beneficios esperados de encuestados para Parques urbanos

BENEFICIOS ESPERADOS DE LOS VISITANTES A PARQUES URBANOS



Fuente: elaboración propia.

- Por su parte, los datos obtenidos sobre motivaciones nos muestran que los esfuerzos por conseguir aliados se pueden enfocar en quienes puedan ofrecer o desarrollar una aplicación móvil con información útil sobre los parques seleccionados y que incluya, entre otros, aspectos ambientales. Además, se esperaría que se pueda replicar en una página web para facilidad de consulta. También, se identifica como un potencial aliado clave aquellos que puedan ofrecer folletos y artículos informativos.

Figura 22 Experiencias esperadas parques rurales



Fuente: elaboración propia.

Figura 23 Experiencias esperadas Parques urbanos



Fuente: elaboración propia.

- Respecto a las formas de contribuir o participar en el programa, que existe un segmento poblacional que indica que en la comunidad se puede encontrar un apoyo especial a manera de voluntarios y un bajo porcentaje de donaciones.

Figura 24 Formas de contribución comunidad parques rurales



Fuente: elaboración propia.

Figura 25 Formas de contribución comunidad Parques urbanos



Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, mediante la identificación de entidades y al determinar su relevancia, se puede establecer que, tanto para parques urbanos como rurales, las entidades más importantes para el desarrollo del programa, que deben ser consideradas como aliados clave, son las entidades públicas relacionadas con el medio ambiente. Es decir, las autoridades ambientales locales, regionales y nacionales (Secretaría de Ambiente, Corporación Autónoma Regional, Parques Nacionales Naturales de Colombia y Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible). Así mismo cobran especial relevancia los gobiernos locales (Alcaldía y Gobernación), los

administradores del parque y la Policía como entidad a cargo de la seguridad de los visitantes. Para el caso de parques rurales, las empresas de transporte público también son actores relevantes, mientras que para ambos casos (urbanos y rurales) las empresas privadas y las organizaciones civiles también son relevantes. Sin embargo, estas últimas, así como las ONG, aunque se consideran relevantes son las entidades más desconocidas por parte de las personas encuestadas. Esto se puede deber a que no se indagó por ninguna ONG específica. La academia es un actor relevante para parques urbanos y rurales.

Con esta información, se pueden determinar los aliados clave que como mínimo el programa debe considerar:

Tabla 13 Principales Aliados Clave

	Urbano	Rural
Principales Aliados clave	Alcaldía Mayor de Bogotá Alcaldía Local Policía Academia	Parques Nacionales Naturales de Colombia Policía Academia

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, a partir de la recolección de información primaria se pudo identificar una serie de potenciales actores o posibles partes interesadas que también podrían participar en la ejecución del programa:

Tabla 14 Mapeo de otros potenciales actores

	Urbano	Rural
Entidades públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría de Ambiente • Secretaría del Hábitat • Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte • Secretaría de Movilidad • Instituto Local de Turismo • Instituto Distrital de Recreación y Deporte 	<ul style="list-style-type: none"> • UMATAS • Cruz Roja • Defensa Civil • Ministerio de Cultura • Ministerio del Deporte • Ministerio de Turismo

	Urbano	Rural
	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Distrital de Protección Animal • District Institute of Animal Protection • Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático • Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible • Autoridad Nacional de Licencias Ambientales • Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible • Jardín Botánico 	
Empresas de servicios públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá • Grupo de Energía de Bogotá 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá • Grupo de Energía de Bogotá
Empresas privadas o mixtas	<ul style="list-style-type: none"> • El Tiempo • Ecopetrol • Scott Bike Colombia • Cajas de compensación familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Colparques • ANDI • Gimnasios • Cámara de Comercio • Cooperativas • Cajas de compensación familiar • Fenalco
Empresas de turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Fontur • Trópico Tours • Otras Agencias de viajes • Grupos hoteleros por ejemplo DeCameron 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de turismo de Anapoima • Ruta Dorada • Tu Boleta • Aviatur

	Urbano	Rural
Organizaciones civiles	<ul style="list-style-type: none"> • Amigos del Parque 93 • Corporación de Vecinos de la Pepe Sierra (CORPES) • Juntas de acción comunal 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia Andina • Juntas de acción comunal
ONG	<ul style="list-style-type: none"> • Fundación Pulso • Fundación Natura 	<ul style="list-style-type: none"> • Patrimonio Natural • Fundación Natura • Fundación Pulso
Institutos de Investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Academia 	<ul style="list-style-type: none"> • IDEAM • Instituto Von Humboldt

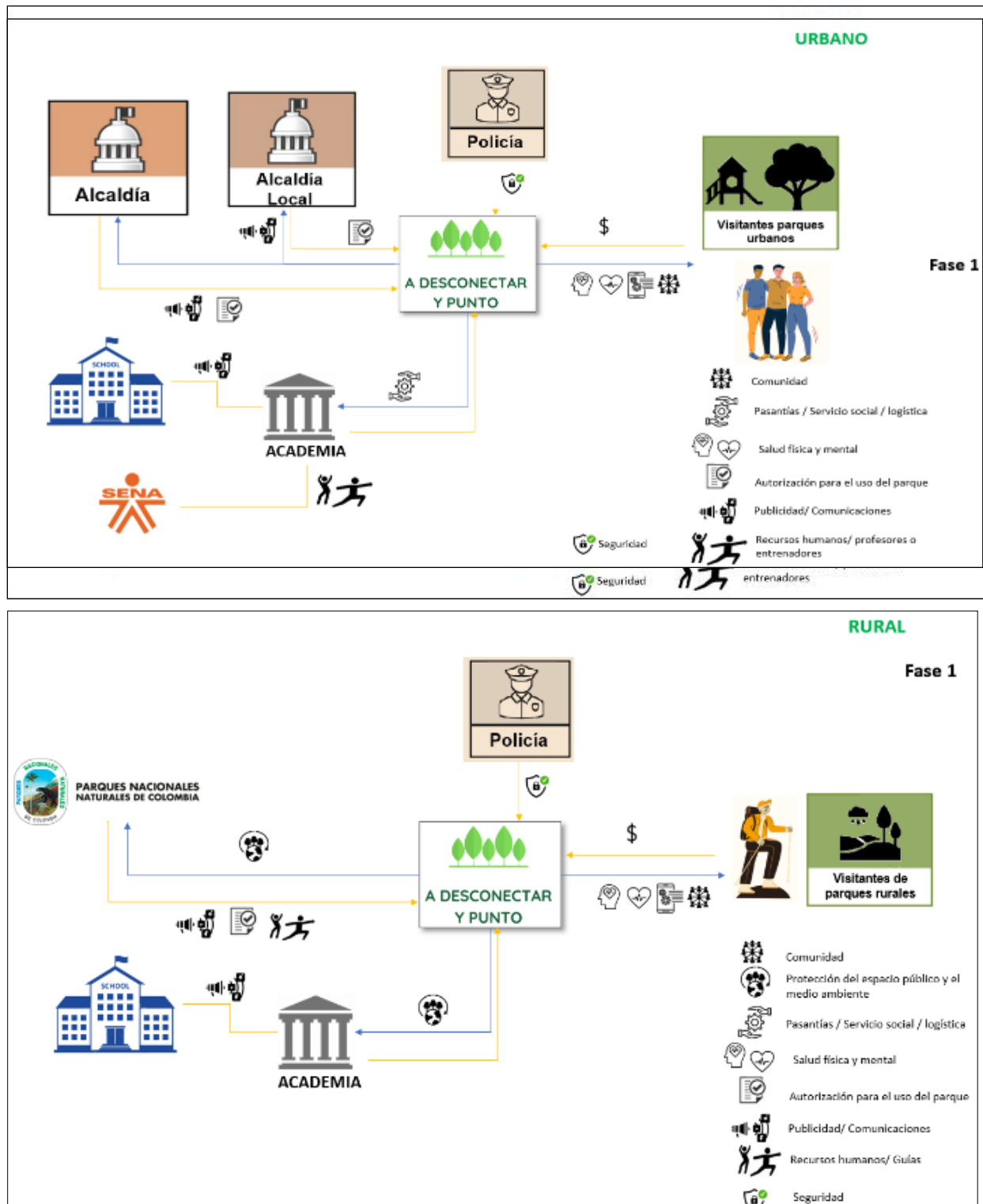
Fuente: Elaboración propia

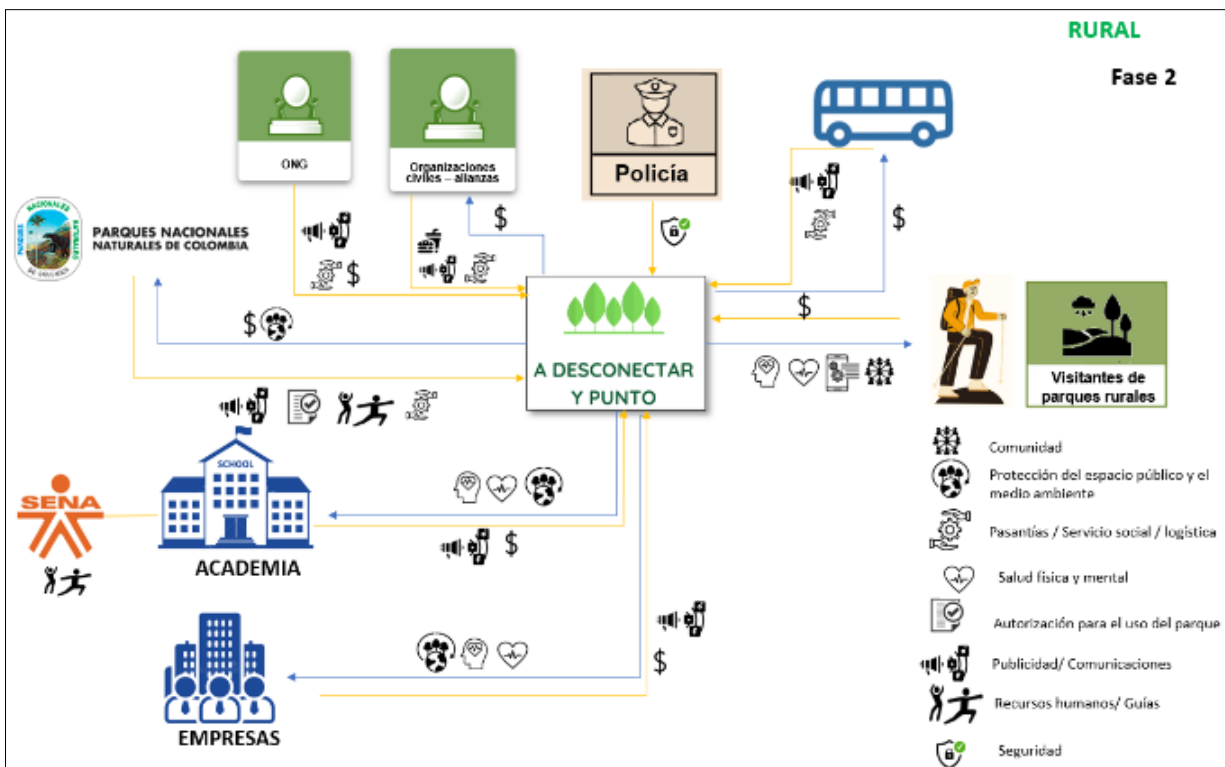
8. Resultados de la solución

Basados en el marco de referencia, la consulta de fuentes secundarias y la recolección y análisis de las fuentes primarias, se logró determinar los aspectos clave principales para prácticamente cualquier tipo de alianza que requiera una organización. Así, se realizó un mapeo de actores de acuerdo con las fases del programa y el presente trabajo dio como resultado una cartilla para la conformación de una estrategia de alianzas, esta cartilla será presentada en el cuerpo de este trabajo y compartida con las organizaciones a las que se les prestó la consultoría.

Como resultado del trabajo de investigación, ideación de todos los grupos y validación de las prioridades para el programa de parques se realizó mapeo y definición de fases y actores clave para cada una de ellas. El mapeo, incluye los actores que estarían involucrados en cada fase del programa a medida que este madura y se genera mayor confianza entre las diferentes partes interesadas.

Figura 26 Mapeo de actores por fases para el programa diseñado para parques rurales y urbanos





Fuente: Elaboración propia

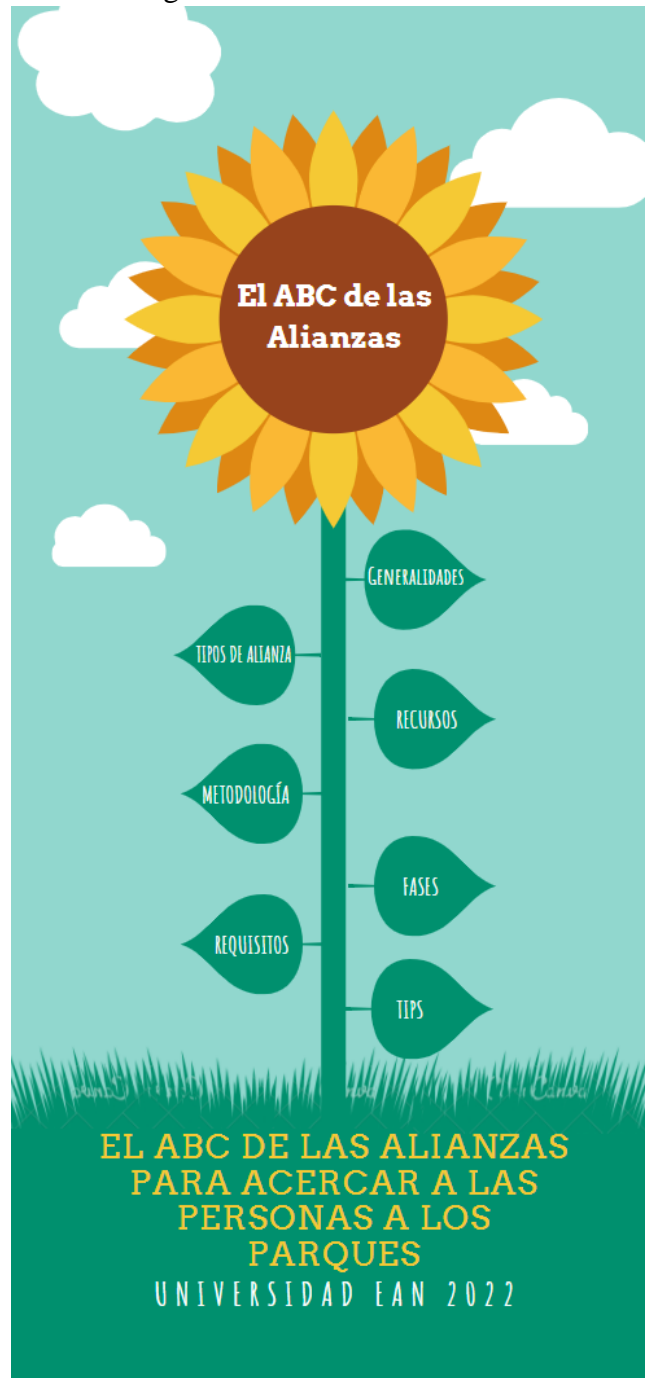
Por otro lado, la cartilla no solamente consolida los resultados obtenidos del trabajo realizado, sino que también sirve de guía para cualquier proyecto o programa futuro en el que se pretenda conformar alianzas para darle viabilidad. Esta cartilla está enfocada al programa de acercamiento de comunidades a parques, sin embargo, se planteó con generalidades que le permiten ser aplicada a cualquier tipo de iniciativa con o sin ánimo de lucro.

La cartilla está dividida en 8 fases o apartados que permitirán sentar las bases de un programa de alianzas, determinar sus actores, direccionar el proceso de conformación y definición, establecer los requisitos mínimos de las partes que se desearan ser incluidas, y finalmente algunas recomendaciones extraídas del conocimiento adquirido en el desarrollo del proyecto y especialmente de aquellos consejos entregados por las personas expertas que participaron en las entrevistas realizadas y descritas en el capítulo 7.

Además de presentarla en el cuerpo de este documento, la cartilla puede ser consultada en este [link](#) de acceso para aquel lector que requiera una lectura más amplia. El acceso a este link se encuentra habilitado para cualquier usuario de la universidad EAN.

En la primera parte de la cartilla se entregan las bases teóricas principales para la conformación de alianzas, y específicamente para el programa de acercamiento a parques se definen los objetivos y definiciones de la alianza y el acercar a la comunidad a parques, así como de la salud pública y calidad de vida.

Figura 27 Portada de la cartilla



Fuente: Elaboración propia

Figura 28 Hoja 1 cartilla

GENERALIDADES

Acá encontrarás los términos clave por conocer a la hora de emprender alianzas para acercar a la población a los parques

Parques Urbanos y Rurales

Urbanos: "...espacios en donde se pueden realizar actividades culturales, recreativas y deportivas" (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2020).
Rurales: "zona natural amplia en la que coexisten procesos de importancia ecológica y belleza paisajística con actividades de carácter tradicional, agrícolas, ganaderas o pesquera" (Tenerife, 2019).

Tipos de Entidades

Las alianzas se pueden realizar entre diferentes tipos de entidades tales como: ONG, ESAL, Privadas, Públicas, Orden Local, Orden Nacional, Mixtas, Universidad,

Alianzas y su importancia

"...pacto, convenio o tratado en que se recogen los términos en que se alían dos o más partes" (Real Academia Española, 2020) que sirven como mecanismo de cooperación e integración económica, comercial, de gestión del conocimiento, de articulación política y de proyección, mediante acuerdos que establecen objetivos, metas y fines comunes (PROCOLOMBIA, 2012)

Nuestro propósito de acercar

facilitar e incentivar que las personas accedan a los parques, estimulándolas para que los visiten y generar elementos que les facilite llegar a ellos.

Calidad de vida y Salud pública

Nuestras alianzas soportarán y facilitarán dos objetivos vitales del programa que son mejorar la calidad de vida de la población objetivo e impactar positivamente en la salud pública

Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2020). Parques de Bogotá. Obtenido de <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/bogotanitos/ciudad-ecologica/parques-de-bogota>
- PROCOLOMBIA. (2012). ABC de la Alianza. Obtenido de <https://procolombia.co/vii-cumbre-alianza-del-pacifico/abc-de-la-alianza>
- Real Academia Española. (2020). Obtenido de <https://dle.rae.es>
- Tenerife. (2019). Parques Rurales. Obtenido de Área de Gestión del Medio Natural y Seguridad del Cabildo Insular de Tenerife. <http://www.medioambientecabildodetenerife.es/espacios-naturales-prottegidos/categoria-de-proteccion/parques-rurales/>

Fuente: Elaboración propia

En la segunda parte se presentan los principales tipos de alianza estudiados, con sus características principales, así como las particularidades que pueden aportar a determinados programas o necesidades específicas de parte de ellos.

Figura 29 Hoja 2 cartilla

TIPOS MÁS REPRESENTATIVOS ALIANZAS

En este apartado podrás encontrar los tipos de alianzas más representativos, entre los cuáles podrás identificar cuáles aportarían en mayor medida a tus necesidades y sus referencias serán el camino que te conducirá a conocer los detalles que puedas requerir de la escogida

ALIANZAS POR OBJETO

De acuerdo con el objeto del programa o proyecto puedes establecer alianzas de:

- Producción.
- Tecnológicas.
- De mercadeo y ventas.
- De expansión.

ESTRATÉGICAS Y JOINT VENTURE

Alianza estratégica: Administración independiente, se comparten algunos procesos.
Joint Venture: Acuerdo profundo en torno a administración, distribución de aportes, ganancias y pérdidas que requiere una sociedad formal.

FORMALIDAD

- Informales: Grupos de trabajo, grupo objetivo, grupo de trabajo especializado.
- Media formalidad: Red de trabajo, foro, Sociedad.
- Formales: Asociación, fundación, agencia.

(Oleas, 2017)

SEGÚN NORMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA

- Grupo 1 Cultura y recreación (incluye clubes sociales y deportivos)
- Grupo 3 Salud
- Grupo 5 Medio Ambiente
- grupo 8 Intermediarios filantrópicos y promoción de voluntariado
- Grupo 9 Internacional

Las anteriores son las aplicables a programa parques (CTCP, 2015).

Referencias

Aguilar, A., Cabral, A., Alvarado, F., Alvarado, T., & De León, G. (2013). Alianzas Estratégicas y Su Aplicación A Los Agronegocios. Revista Mexicana de Agronegocios.
CTCP. (2015). Orientación Técnica Sobre Entidades Sin Ánimo de Lucro . Consejo Técnico de la Contaduría Pública. Documento de Orientación Técnica 014.
Oleas, D. (2017). Alianzas Público-Privadas y Desarrollo Territorial. Congope.











Fuente: Elaboración propia

El tercer apartado expone cada uno de los tipos de recursos o aportes que pueden generar u ofrecer los aliados. Esto se realiza con base a un mapeo de actores realizado en el marco de la consultoría el cuál se divide en fases según el avance en el desarrollo del programa.

Figura 30 Hoja 4 cartilla

FUENTES Y TIPOS de recursos SEGUN LAS NIIF

¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES FUENTES DE RECURSOS A LOS QUE PUEDES ACCEDER EN TUS ALIANZAS?

1	APORTES PERMANENTES Activos entregados sin contraprestación directa no reembolsables ni siquiera a la liquidación de la entidad.	
2	RECAUDOS PARA TERCEROS Recursos entregados a una ESAL que se hace responsable de entregarlos a otra entidad.	
3	DONACIONES Transferencia de un activo a servicio a título gratuito. No tienen condiciones pero si pueden tener restricciones.	
4	CONTRIBUCIONES Transferencia incondicional de efectivo u otros activos o la liquidación de sus pasivos, de forma voluntaria sin reciprocidad	
5	CUOTAS DE AFILIACION Y MEMBRESÍA Cuotas que tomadas como contribuciones sin restricciones.	
6	SUBVENCIONES Transferencia de recursos, a cambio del cumplimiento de algunas condiciones relacionadas con las operaciones de la entidad.	
7	CONTRIBUCIONES CONDICIONADAS Partidas sobre las cuales existe un compromiso del donante cuando se cumplan determinadas condiciones.	
8	DONACIONES EN ESPECIE Activos no financieros que deben ser reconocidos a un valor razonable y pueden o no contar con restricciones.	
9	VOLUNTARIADO Donación de personas en tiempo. Pueden o no ser profesionales.	
10	COMPROMISOS PARA APORTAR Responden a las campañas en las que las hacen promesas de aportar.	

Referencias
CTCP. (2015). Orientación Técnica Sobre Entidades Sin Animo de Lucro.

Fuente: Elaboración propia

Basados en las primeras 3 partes de la plantilla, se presenta la metodología general propuesta basada en los elementos de mayor relevancia y ventaja evidenciados en todo el estudio realizado.

Figura 31 Hoja 5 cartilla



Fuente: Elaboración propia

Una vez definida la metodología, se presentan las fases de aplicación de esta al programa de acercamiento a parques. Estas fases se plantean como acciones estratégicas adecuadas a 3 momentos específicos de la organización, su nacimiento y exploración, posteriormente su posicionamiento y finalmente la expansión y crecimiento.

Figura 32 Hoja 6 cartilla



Fuente: Elaboración propia

La hoja 7 de la cartilla contienen las modalidades de alianzas que se pueden conformar, de acuerdo con el tipo de entidad. Los requisitos mínimos o básicos que debe contemplar cumplir cualquier organización están asociados a la constitución legal/formal de la misma, el cumplimiento de los beneficios definidos/esperados, roles y alcance claro, confianza y objetivos comunes, sin embargo, cada organización determina sus requisitos particulares. Finalmente, la hoja 8 presenta las recomendaciones principales para las organizaciones que pretendan conformar alianzas para adelantar y/o viabilizar sus proyectos.

Figura 33 Hoja 7 cartilla

MODALIDADES DE ALIANZA

De acuerdo al tipo de entidades que participan de la alianza

EMPRESA PRIVADA

- 
 - **PRINCIPIOS DEL VALOR COMPARTIDO**
Creación de valor para todas las partes interesadas ¿cómo se benefician todas los involucrados?
- 
 - **FILTROS DE SELECCIÓN**
Identificación de aliados a partir de análisis realizados por áreas de las entidades como el departamento de sostenibilidad para evaluar pertinencia de la alianza.

ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO ONG - FUNDACIONES



ACUERDOS VOLUNTARIOS
De colaboración o trabajo conjunto. Pueden no ser tan formales



CONVOCATORIAS
Licitaciones, programas de cooperación internacional, concursos de mérito, programas de financiación para proyectos sociales



DONACIONES
Recursos financieros, materiales, herramientas, etc. Por parte de empresas privadas, públicas o mixtas.



VOLUNTARIADO
Por parte de personas naturales o jurídicas. Disposición de tiempo y capacidades

ENTIDADES PÚBLICAS

- 

MARCO LÓGICO
Utilización de la metodología del marco lógico de manera conjunta, identificando problema, solución, matriz de planificación y medición de resultados
- 

AGENDAS DE TRABAJO
Agenda de trabajo conjunto para la ejecución de un tema o proyecto común, entre entidades públicas, privadas, mixtas o sin ánimo de lucro.
- 

ACUERDOS INSTITUCIONALES
Acuerdos de colaboración para la ejecución de un programa de interés mutuo entre entidades del Estado (públicas).

Fuente: Elaboración propia

Figura 34 Hoja 8 cartilla

RECOMENDACIONES TIPS

Se presentan algunas recomendaciones y barreras para la conformación de las alianzas

Características clave de las alianza	BARRERAS
Flexibilidad	Temporalidad
Resiliencia y adaptabilidad	Aprobación de casas matrices cuando se trata de aliados grandes
Uso de lenguaje simple y común	Comunicación y uso de lenguaje específico
Definición adecuada de roles	Procedimientos administrativos
Capacidad de gestión definida	Errores procedimentales
Establecer un esquema de monitoreo con indicadores apropiados	
Documentación administrativa y general del proyecto	

“TODOS APORTAMOS RECURSOS Y TODOS NOS VAMOS A VER BENEFICIADOS”

¿Listos?
Es hora de conformar alianzas para sumar esfuerzos y transformar sociedades

Referencias
Entrevistas realizadas a expertos de diferentes entidades a cargo del manejo de alianzas (Enel Emgesa, Somos Capazes, Tropical Forest Alliance, Corpoguavio, Plan Internacional, Secretaría del Hábitat)

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la cartilla indica los Objetivos de Desarrollo Sostenible a los cuales se puede contribuir con la conformación de alianzas que generen relaciones sostenibles en pro de las comunidades, las ciudades y el medio ambiente (hoja 9).

Figura 35 Hoja 9 cartilla



Fuente: Elaboración propia

Esta cartilla, además de ser usada por todos los actores del proyecto que se trabajó y nuestros clientes de la consultoría, podrá ser usada en los siguientes escenarios a futuro:

- Guía rápida ofrecida para el desarrollo de proyectos con enfoque socio ambiental, por parte de organizaciones no gubernamentales o empresas privadas que deseen promover la conformación de alianzas. Permite conocer de manera simple, las oportunidades, bondades y aspectos relacionados de contar con estas alianzas.
- Ser presentada al Departamento Nacional de Planeación para que pueda ser expuesta por esta entidad en aquellos eventos o campañas en los que el ejercicio de establecer alianzas publico privadas sea requerido y además requiera un contenido consolidado, concreto y breve.
- La Universidad EAN, en sus programas de emprendimiento y modalidad de consultoría como opción de grado, podrá hacer uso de ella para ilustrar a los emprendedores y aspirantes a grado, cuáles son esos aspectos fundamentales para la generación de alianzas que les permitan desarrollar sus proyectos.

9. Conclusiones y recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la consultoría académica desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones de cierre del trabajo.

9.1. Conclusiones

- Se identificaron las prácticas y experiencias de Chile, México, Perú, Costa Rica y Colombia en la conformación de alianzas.
- La definición de los modelos de alianzas y sus participantes dependen 100% de la definición de objetivos, alcance y actividades a desarrollar por un programa o proyecto.
- La buena comunicación y confianza es clave para la consolidación de alianzas que satisfagan las necesidades y objetivos del programa.
- La constitución y representación legal de la organización que lidere un proyecto o programa será un insumo relevante para conformar y formalizar las alianzas.
- Las alianzas deben beneficiar a todas las partes interesadas involucradas (incluidos patrocinadores, desarrolladores y usuarios)
- La información recopilada de fuentes primarias brindó todos los insumos necesarios para el desarrollo de la propuesta de un esquema de asociación público-privada.
- La conformación de alianzas se debe desarrollar conforme a la etapa de evolución del programa. En momentos iniciales las relaciones son más simples y se cuenta con menos aliados. Conforme el programa adquiere madurez, las alianzas se consolidan y el mapeo de actores y aliados se robustece.
- Se presenta una Cartilla con el ABC de conformación de las Alianzas. Esta cartilla compila los principales conceptos para tener en cuenta y en un esquema sencillo presenta elementos que podrían ayudar a determinar un plan de acción base para aquellos interesados en establecer alianzas para proyectos de naturaleza semejante a la tratada en este trabajo. Adicional a esto, permite exponer de manera concisa las principales conclusiones del trabajo de investigación.

9.2. Recomendaciones

La conformación de alianzas, incluidas las alianzas público-privadas debe estar enmarcada en un contexto normativo que sustente las formas de colaboración de las diferentes

partes involucradas. Igualmente, resulta relevante contar con un documento, instrumento que respalde la conformación de la alianza. Esto, para garantizar la transparencia y la confianza del trabajo conjunto.

Es fundamental definir, antes de consolidar una alianza, cuáles son los objetivos y actividades del proyecto, para así contar con un adecuado mapeo de necesidades, actores, roles, responsabilidades y deberes. La construcción de confianza entre las partes posibilita el éxito de la alianza y la generación de valor compartido.

Es importante considerar, que las alianzas pueden ser de carácter multilateral, y pueden involucrar diferentes tipos de entidades (públicas, privadas, entidades sin ánimo de lucro, academia, sociedad civil) y de contemplar, en este caso, un componente fundamental que es el medio ambiente.

Las estrategias, guías, recomendaciones para conformación de alianzas deben estar sustentadas y alineadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El insumo fundamental para determinar que una alianza será exitosa, consisten en evidenciar que la razón de ser y/o los objetivos de los aliados están alineados con los de su organización y/o proyecto. Detrás de esta razón de ser y objetivos estarán los valores de la organización aliada, los cuales deben ser compartidos en gran medida por todas las partes. Cubierto este aspecto, los temas a definir posteriormente y el desarrollo de la operación de la alianza fluirán con mayor solvencia y con la seguridad de estar encaminados hacia la consecución de resultados que satisfarán las expectativas de todos los interesados.

El uso de material didáctico y explicativo como la cartilla desarrollada en el presente trabajo, puede ser de gran utilidad para afianzar conceptos relacionados a la conformación de alianzas desde diferentes organizaciones públicas, privadas y sin ánimo de lucro, incluyendo la academia.

10. Referencias

- Aguilar, A., Cabral, A., Alvarado, F., Alvarado, T., & De León, G. (2013). Alianzas Estratégicas y Su Aplicación A Los Agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios*.
- Alcaldía Mayor de Bogotá . (2020). *Parques de Bogotá* . Obtenido de <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/bogotanitos/ciudad-ecologica/parques-de-bogota>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2020). *Parques de Bogotá*. Obtenido de <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/bogotanitos/ciudad-ecologica/parques-de-bogota>
- Árias, A., & Pesantez, L. (2011). Propuesta de Modelo de Gestión Para las ONG Sin fines de Lucro, Enfocado en el Ámbito del desarrollo, Educación y Seervicio social, en La Provincia de Azuay. *Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Universidad Politécnica Salesiana*.
- Bancoldex. (2021). *CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS EN COLOMBIA*. Obtenido de <https://www.bancoldex.com/sobre-bancoldex/quienes-somos/clasificacion-de-empresas-en-colombia-200>
- Barbosa, L. F. (2019). *La cuarta hélice: ciudadanía en el sistema de innovación*. Obtenido de <https://ccs.upf.edu/la-cuarta-helice-ciudadania-en-el-sistema-de-innovacion/>
- Becker, M. (2012). *PARQUE URBANO, UMBRAL DE LA CIUDAD Y EL TERRITORIO*. Obtenido de PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAISO: http://opac.pucv.cl/pucv_txt/txt-1000/UCF1005_01.pdf
- Bioul, G., Escobar, F., Alvarez, M., Nardin, A., & Ricci Aparicio, E. (2010). Metodologías Ágiles, análisis de su implementación y nuevas propuestas. *Universidad CAECE, Sede Mar del Plata, Olavarría*. 2464.
- Buccellato, M. (2018). *Ciencia y empresa: un problema de comunicación*. Obtenido de <https://www.circularinnova.com/ciencia-y-empresa-un-problema-de-comunicacion/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Indicadores de victimización y percepción de seguridad en Bogotá se mantienen estables*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2019/Abril-2019/Indicadores-de-victimizacion-y-percepcion-de-seguridad-en-Bogota-se-mantienen-estables>

- Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). *Fundaciones, asociaciones y corporaciones*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Fundaciones-asociaciones-y-corporaciones>
- Cámara de Comercio de Tulúa. (2021). *Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESALES)*. Obtenido de <https://camaratulua.org/entidades-sin-animo-de-lucro-esales/>
- Candid Learning. (2021). *¿Qué son las ONG, y qué papel juegan en la sociedad civil?* Obtenido de <https://learning.candid.org/resources/knowledge-base/definici%C3%B3n-de-las-ongngo-definition-and-role/>
- Cerquera, K. (2020). *Estrategias de responsabilidad social empresarial en Colombia*. Obtenido de Red de Árboles : <https://www.reddearboles.org/noticias/nwarticle/440/1/Estrategias-de-responsabilidad-social-empresarial-en-Colombia>
- Congreso de Colombia. (1993). *LEY 80 DE 1993 - Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0080_1993.html
- CTCP. (2015). *Orientación Técnica Sobre Entidades Sin Ánimo de Lucro . Consejo Técnico de la Contaduría Pública. Documento de Orientación Técnica 014.*
- DANE. (2021). *DANE - Calidad de Vida*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/calidad-de-vida-ecv/encuesta-nacional-de-calidad-de-vida-ecv-2020>
- Departamento Nacional de Planeación. (2021). *Marco Normativo APP*. Obtenido de Asociaciones Público Privadas APP: <https://www.dnp.gov.co/programas/participaci%C3%B3n-privada-%20y-en-proyectos-de-infraestructura/asociaciones-publico-privadas/Paginas/marco-normativo-app.aspx>
- DIAN. (2021). *ESAL*. Obtenido de <https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/ESAL/Paginas/default.aspx>
- Dinngo. (2021). *Design Thinking*. Obtenido de <https://www.designthinking.es/inicio/index.php>
- Enciclopedia de Ejemplos. (2019). *Empresas Mixtas*. Obtenido de <https://www.ejemplos.co/20-ejemplos-de-empresas-mixtas/>
- Estanyol, E. (2020). *Comunicación de la responsabilidad social corporativa (RSC): análisis de las campañas más premiadas en 2018*. Obtenido de Profesional de la información: <https://web-b-ebsohost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=4ce8c96c-d69c-4f7f-b7f9-c8d53e0a2cfd%40sessionmgr103>

- Flórez, Y. N. (2016). *ARTICULACIÓN CUÁDRUPLE HÉLICE*. Obtenido de Iteckne:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-17982016000200001
- Función Pública. (2021). *Entidades*. Obtenido de Gobierno de Colombia:
<https://www.funcionpublica.gov.co/glosario/-/wiki/Glosario+2/Entidad+Estatal>
- Fundación Progresamos. (2010). *Parques y Zonas Verdes Estratégicas*. Obtenido de
[http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2010/palmira_2010/archivos/docs/CARTILLA/04%20PARQUES%20Y%20ZONAS%20VERDES%20ESTRATEGICAS\[1\].pdf](http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2010/palmira_2010/archivos/docs/CARTILLA/04%20PARQUES%20Y%20ZONAS%20VERDES%20ESTRATEGICAS[1].pdf)
- Galiana, P. (2018). *Open innovation: descubre el modelo de innovación abierta de cuádruple hélice*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/cuadruple-helice-open-innovacion/>
- García, A. M. (1989). *El parque urbano como espacio multifuncional: origen, evolución y principales funciones*. Obtenido de Paralelo 37°:
[https://www.dipalme.org/Servicios/Anexos/anexosiea.nsf/VAnexos/IEA-P37_13-c8/\\$File/P37_13-c8.pdf](https://www.dipalme.org/Servicios/Anexos/anexosiea.nsf/VAnexos/IEA-P37_13-c8/$File/P37_13-c8.pdf)
- Gobierno de Colombia. (2021). *Entidades*. Obtenido de
<https://www.funcionpublica.gov.co/glosario/-/wiki/Glosario+2/Entidad+del+Orden+Territorial>
- Gobierno de Colombia. (2021). *Guía para la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad*. Obtenido de G-GESAL-03:
https://colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_esal.pdf
- Gobierno Nacional. (1971). *DECRETO 410 DE 1971*. Obtenido de
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=41102&dt=S>
- Gómez, J. D. (2014). *Organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro en Colombia: Despolitización de la sociedad civil y tercerización del Estado*. Obtenido de Gestión y Política Pública:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792014000200003
- González, A., & Nieto, G. (2019). *El proceso de creación y evolución del Producto Mínimo Viable en las startups de software*. Obtenido de
<https://dspace.ort.edu.uy/bitstream/handle/20.500.11968/4075/Material%20completo.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Hector, R. (2019). *Una mirada integradora del Triángulo de Sábado*. Obtenido de
<https://www.fi.unju.edu.ar/noticias-generales/1594-el-tri%C3%A1ngulo-de-s%C3%A1bato.html>

- Instituto Tecnológico de Sonora . (s.f.). *Características de la empresa*. Obtenido de http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa11/caracteristicas_empresa/z8.htm
- ITMadrid. (2020). *Qué es y para qué sirve Design Thinking*. Obtenido de <https://www.itmadrid.com/que-es-y-para-que-sirve-design-thinking/>
- JLC Auditors . (2021). *¿Qué es una empresa privada? Ejemplos*. Obtenido de <https://jlcauditors.com/que-es-empresa-privada-ejemplos/>
- Leydesdorff, L. (2012). *The Triple Helix of University-Industry-Government Relations* . Obtenido de University of Amsterdam, Amsterdam School of Communication Research (ASCoR), : chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcgicfindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fprints.rclis.org%2F16559%2F1%2FThe%2520Triple%2520Helix%2520of%2520University-Industry-Government%2520Relations.Jan12.pdf&clen=313546&chunk=true
- López, J. (2014). *Modelos interpretativos de la relación estado-empresa-universidad*. Obtenido de Clío América: <https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliioamerica/article/view/833/882>
- Martínez, L., & Alvarado, D. (2020). *Parques de bolsillo: un análisis desde la percepción de usuarios en la ciudad de México*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212020000200489
- Ministerio de Industria y Comercio . (2019). *Gobierno expide nueva clasificación de empresas a partir de sus ingresos*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>
- Minsalud. (2021). *Ministerio de Salud*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/Paginas/salud-publica.aspx>
- Molina, R., González, O., & Niño, A. (2017). Revisión epistemológica del gobierno corporativo y la Responsabilidad Social Empresarial. *Contexto* .
- Monje Álvarez, C. (2011). Metodología de la investigación Cuantitativa y Cualitativa. *Universidad Surcolombiana*.
- Montoya, F. (2017). *Las Organizaciones No Gubernamentales y su relación con el Desarrollo Humano*. Obtenido de <https://revistas.uclave.org/index.php/mayeutica/article/view/583/1203>

- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Nature. (1938). *National Parks*. Obtenido de Nature : <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1038/1421087a0>
- Nature For All. (Septiembre de 2021). *Nature For All*. Obtenido de <https://lanatureforall.org>
- NGO Source. (2021). *What is an NGO*. Obtenido de <https://www.ngosource.org/what-is-an-ngo>
- Ocampo, D. R. (2008). *Los espacios urbanos recreativos como herramienta de productividad*. Obtenido de Revista Escuela de Administración de Negocios, Universidad EAN: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611455008.pdf>
- Oleas, D. (2017). Alianzas Público-Privadas y Desarrollo Territorial. *Congope*.
- Osorio, J. C. (2019). *Sociedades de Economía Mixta y su Régimen Contractual*. Obtenido de Asuntos Legales: <https://www.asuntoslegales.com.co/consultorio/sociedades-de-economia-mixta-y-su-regimen-contratual-2867225>
- Pardo, C. I. (2019). *El modelo triple hélice: la articulación Estado, empresa y universidad*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/innovacion/el-modelo-triple-helice-la-articulacion-estado-empresa-y-universidad-530122>
- Parques Nacionales Naturales de Colombia . (2021). *Sistema de Parques Nacionales Naturales*. Obtenido de <https://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/sistema-de-parques-nacionales-naturales/>
- Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2021). *Reservas Naturales de la Sociedad Civil*. Obtenido de <https://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/sistema-nacional-de-areas-protegidas-sinap/reservas-naturales-de-la-sociedad-civil/>
- Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2021). *Sistema Nacional de Áreas Protegidas – SINAP*. Obtenido de <https://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/sistema-nacional-de-areas-protegidas-sinap/>
- Penagos, Á. M. (2005). *¿Están los bogotanos interesados en vivir cerca de un parque urbano?* Obtenido de Revista Sociedad y Economía: <https://www.redalyc.org/pdf/996/99620854005.pdf>
- Pérez, V. (2021). *Percepción de inseguridad en Bogotá está en el nivel más alto en los últimos cinco años según la CCB*. Obtenido de <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/percepcion-de-inseguridad-en-bogota-esta-en-el-nivel-mas-alto-en-los-ultimos-cinco-anos-3120141>

- Placencia, M. (2021). *Sesión de Tutoría de Seminario de Investigación con participación de Montserrat Placencia*.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). *Estrategia y sociedad*. Obtenido de <http://www.cepb.org.bo/urser/wp-content/uploads/2014/12/E33.pdf>
- PROCOLOMBIA. (2012). *ABC de la Alianza*. Obtenido de <https://procolombia.co/vii-cumbre-alianza-del-pacifico/abc-de-la-alianza>
- RAE. (2021). *Real Academia Española*. Obtenido de Definiciones: <https://dle.rae.es>
- Ramírez, M. d., & García, M. (2010). *La Alianza Universidad-Empresa-Estado: una estrategia para promover innovación*. Obtenido de Revista EAN: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a09.pdf>
- Real Academia Española. (2020). *Alianza*. Obtenido de <https://dle.rae.es/alianza>
- Real Academia Española. (2020). *Universidad*. Obtenido de <https://dle.rae.es/universidad>
- Robles, A. I., Rubio, B., De la Rosa, E. V., & Nava, A. H. (2016). Generalidades y conceptos de calidad de vida en relación con los cuidados de salud. *El Residente*.
- Rodríguez, E. (2009). *EL ROL DE LAS UNIVERSIDADES EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y EN LA ERA DE LA GLOBALIZACIÓN: EVIDENCIA DESDE CHILE*. Obtenido de Interciencia: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442009001100013
- ROMÁN C, R. (2002). Alianzas estratégicas Una Alternativa de Proyección Empresarial. *Universidad Francisco José de Caldas*.
- Secretaría Distrital de Planeación. (2020). *Asociaciones Público Privadas Distrito Capital*. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/gestion-a-la-inversion/programacion-y-seguimiento-a-la-inversion/app>
- Talero, J. C. (2013). Los Parques Vecinales y de Bolsillo en Bogotá, Territorio de Derecho a La Ciudad. *Universidad Javeriana, Facultad de Arquitectura y Diseño*.
- Teapot L.A. (2021). *Nature Camp*.
- Tenerife. (2019). *Parques Rurales*. Obtenido de Área de Gestión del Medio Natural y Seguridad del Cabildo Insular de Tenerife.: <http://www.medioambientecabildodetenerife.es/espacios-naturales-prottegidos/categoria-de-proteccion/parques-rurales/>

- Terrones, L. (2019). *Modelos de Innovación Triple Hélice, Cuádruple Hélice y Quintuple Hélice*.
Obtenido de Investigación y docencia:
<https://www.investigacion360.com/2019/09/modelo-de-innovacion-quintuple-helice.html>
- Villar Gómez, R. (2016). *Las Fundaciones en Colombia*. Obtenido de Asociación de
Fundaciones Familiares y Empresariales: [https://www.nodoka.co/apc-aa-
files/319472351219cf3b9d1edf5344d3c7c8/reporte-final-abril_1.pdf](https://www.nodoka.co/apc-aa-files/319472351219cf3b9d1edf5344d3c7c8/reporte-final-abril_1.pdf)
- Westreicher, G. (2019). *Empresa privada*. Obtenido de
<https://economipedia.com/definiciones/empresa-privada.html>
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson.
- Zaragoza, R., & Gasca, J. (2014). *Designpedia: 80 herramientas para contruir ideas*. Obtenido
de [https://books.google.com.co/books?id=Pdf-
DwAAQBAJ&pg=PT2&dq=qu%C3%A9+es+el+design+thinking&hl=es&source=gs_t
oc_r&cad=3#v=onepage&q=qu%C3%A9%20es%20el%20design%20thinking&f=false](https://books.google.com.co/books?id=Pdf-DwAAQBAJ&pg=PT2&dq=qu%C3%A9+es+el+design+thinking&hl=es&source=gs_toc_r&cad=3#v=onepage&q=qu%C3%A9%20es%20el%20design%20thinking&f=false)

A. Anexo 1 – Instrumento entrevistas PPP

Entrevista dirigida a actores potenciales para la estructuración de las alianzas Y actores con experiencia previa en la ejecución de alianzas para el desarrollo de un proyecto o programa.

1	Saludo	
2	Presentación de los entrevistadores	
3	Objetivo de la entrevista:	Conocer las motivaciones, proceso de acercamiento, requisitos, barreras, lecciones aprendidas y formas de colaboración en las alianzas en las que ha tenido experiencia o de las que podría hacer parte
4	Uso de la información que se obtendrá de la entrevista	Las respuestas serán confidenciales y solo se utilizarán para fines de la investigación, sin revelar a terceros información sobre su identidad. Así mismo, le recordamos que no hay preguntas correctas o incorrectas. Sus respuestas darán soporte al desarrollo del modelo de alianzas para el proyecto de acceso a parques en Bogotá
5	Por favor indíquenos su nombre y cargo	
6	Breve contextualización sobre la importancia de las alianzas para el desarrollo de proyectos	
Inicio de las preguntas		
7.	Para el desarrollo del proyecto, ¿porque surge la necesidad de una alianza?, ¿qué los motivo a realizar una alianza?	
8.	¿Cómo fue el proceso de identificación de los posibles aliados?	
9.	¿Cómo es el proceso de definición de las) alianza(s), en qué consiste?	
10.	¿Cuál fue el proceso de acercamiento a los aliados y la estructuración de la alianza?	
11.	¿Qué requisitos existen o tuvieron en cuenta para la materialización de la alianza?	
12.	¿Cómo colaboran las partes, cuál es el rol de cada uno?	
13.	¿Qué barreras y problemas identificaron o han identificado al implementar alianzas?	
14.	¿El modelo implementado permite evolución/modificación del esquema actual y/o de los aliados y su cantidad?	
15	¿Consideran qué ha sido un modelo exitoso?	
16.	¿Qué tan replicable consideran que es el modelo?	
17.	¿Si tuviera una varita mágica del proceso en la conformación de alianzas, qué les cambiaría, porque lo haría y cómo?	
18.	Comentario final	
19.	Agradecimientos	
20.	Cierre	

B. Anexo 2 – Preguntas Encuestas

A continuación, se muestran las preguntas relacionadas con asociaciones público-privadas que se incluyeron en la encuesta aplicada.

Parques urbanos

Indique que tan relevante considera a las siguientes entidades para el desarrollo de un programa de acceso a parques *

	Nada relevante	Poco relevante	Indiferente	Relevante	Muy relevante	Desconozco la entidad
Alcaldía Mayor de Bogotá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Policía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresas privadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administradores del parque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Corporación Autónoma Regional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jardín botánico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alcaldía local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizaciones de la sociedad civil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizaciones no Gubernamentales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresas de transporte público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Secretaría de Movilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Secretaría de Ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Secretaría del Hábitat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Secretaría del Espacio Público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instituto Distrital de Turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

. Si reconoce una entidad privada (empresa privada, organizaciones de la sociedad civil, ONGs) que promueva la visita a parques, por favor indique cuál (en caso de que no sea así, conteste con N/A). *

. De las siguientes opciones, ¿en cuál le gustaría participar para apoyar a un programa que busque acercar la comunidad a los parques? *

- Voluntario (ofreciendo un servicio a la comunidad, apoyando actividades etc.)
- Donaciones (económicas o en especie: semillas, materiales de construcción u otros materiales)
- Ambas
- Ninguna
-
- Otras

¿Cuáles considera usted que son beneficios de hacer uso de los parques naturales? *

- Físicos
- Mentales
- Espirituales
- Sociales
- Ambientales
-
- Otras

En una escala de 1 a 5, donde 1 es No me motiva y 5 me motiva mucho. ¿Qué tanto lo motiva o motivaría a visitar a un parque cada una las siguientes actividades? *

	1: No me motiva	2: Poco	3: Indiferente	4: Me motiva	5: Me motiva mucho
Actividades sociales (compartir en familia, amigos, vecinos etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recreación de los niños de mi familia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participar en actividades que contribuyan al medio ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas de formación y educación ambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasear a una(s) mascota(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades culturales (conciertos, ferias, festivales etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades de esparcimiento y relajación (meditación, lectura, descansar etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades deportivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades comerciales (mercados campesinos, artesanías, donaciones etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parques rurales

En una escala de 1 a 5, donde 1 es no me motiva y 5 me motiva mucho. ¿Qué tanto lo motiva o motivaría a asistir a un parque rural según las siguientes actividades? *

	1: No me motiva	2: Poco	3: Indiferente	4: Me motiva	5: Me motiva mucho
Recorridos guiados de avistamiento de fauna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caminatas ecológicas guiadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alquiler de bicicleta para recorridos en la naturaleza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escalada (equipo y/o asesoría)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Camping (alquiler espacio y/o equipos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cabalgatas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades guiadas de yoga o meditación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades educativas, lúdicas o de investigación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interacción con animales o participación en actividades de granja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades o deportes acuáticos (kayak, kitesurf, kiteboarding, pesca, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades extremas (rafting, canopy, rappel o canyoning, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acciones de construcción del tejido social y la organización comunitaria)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuáles considera usted que son beneficios de hacer uso de los parques naturales? *

- Físicos
 - Mentales
 - Espirituales
 - Sociales
 - Ambientales
 -
- Otras

Indique que tan relevante considera a las siguientes entidades para el desarrollo de un programa de acceso a parques rurales *

	Nada relevante	Poco relevante	Indiferente	Relevante	Muy relevante	Desconozco la entidad
Policía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresas privadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administradores del parque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Corporación Autónoma Regional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizaciones de la sociedad civil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizaciones no Gubernamentales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresas de transporte público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parques Nacionales Naturales de Colombia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué entidades u organizaciones relaciona con los parques rurales por su participación o promoción? "Por favor separelas con punto y coma (;) si desea relacionar más de una"

Si reconoce una empresa privada, organizaciones de la sociedad civil, ONGs que promueva la visita a parques rurales, por favor indique cuál (en caso de que no sea así, conteste con N/A). *

De las siguientes opciones, ¿en cuál le gustaría participar para apoyar a un programa que busque acercar la comunidad a los parques? *

- Voluntario (ofreciendo un servicio a la comunidad, apoyando actividades etc.)
 - Donaciones (económicas o en especie: semillas, materiales de construcción u otros materiales)
 - Ambas
 - Ninguna
 -
- Otras

