

Fortalecimiento de la estrategia social y administrativa a través de redes y alianzas. El caso de la
Corporación Residencias Universitarias

Mireya Espejo Zamora

Id 00073271

Jose David Primo Cabeza

Id. 00600036

Clara Stella Juliao Vargas

Directora Trabajo de Grado

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Facultad de Ciencias Empresariales

Maestría en Gerencia Social

Componente de Profundización

Bogotá, Colombia

Abril de 2022

“Fortalecimiento de la estrategia social y administrativa a través de redes y alianzas. El caso de la Corporación Residencias Universitarias”

Mireya Espejo Zamora

ID 00073271

Jose David Primo Cabeza

ID. 00600036

Clara Stella Juliao Vargas

Directora Trabajo de Grado

CVLAC

Jose David Primo Cabeza

https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002019369

Mireya Espejo Zamora

https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/EnRecursoHumano/createNuevo.do?cod_rh=0002019811&tpo_aplicacion=CvLAC

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Facultad de Ciencias Empresariales

Maestría en Gerencia Social

Componente de Profundización

Línea de investigación: Gerencia Social

Sub-línea: Análisis de dinámicas organizacionales y sociales contemporáneos

Bogotá, Colombia

Abril de 2022

1. Contenido

1.	Introducción	9
2.	Descripción del problema y pregunta de investigación.....	11
2.1.	Antecedentes	11
2.2.	Descripción del problema	13
2.3.	Formulación del problema.....	14
2.4.	Árbol del problema	14
2.5.	Modelo de análisis.....	15
2.6.	Descripción de categorías	16
2.6.1.	Estudiantes foráneos.....	16
2.6.2.	Vulnerabilidad social y económica.	17
2.6.3.	Redes y alianzas	17
3.	Justificación.....	18
3.1.	Importancia de la investigación para la Gerencia Social	18
3.2.	Importancia de la investigación para los gerentes sociales.	18
3.3.	Importancia de la investigación para la organización donde se realiza.	19
3.4.	Importancia de la investigación para el problema que se desea estudiar	20
3.5.	Pertinencia de la investigación frente a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).	20
4.	Objetivos: general y específicos	21
4.1.	Objetivo general.....	21
4.2.	Objetivos específicos.....	21

5.	Diseño metodológico	22
5.1.	Enfoque de Investigación	22
5.2.	Método de acercarse al objeto de estudio	23
5.3.	Diseño o estrategia.....	23
6.	Estado del arte	25
6.1.	Referentes de alojamiento estudiantil con relación a los servicios de la CRU.....	32
6.1.1.	Referentes internacionales	32
6.1.2.	Referentes nacionales.....	33
7.	Instrumentos de recolección de información	38
7.1.	Población objeto de estudio.....	38
7.2.	Mapa de actores involucrados.....	40
7.3.	Método de identificación.....	41
7.4.	Matriz de categoría de análisis.....	41
7.5.	Descripción de los instrumentos de recolección de información.	46
7.5.	Validación del instrumento de recolección de información.	46
8.	Trabajo de campo	48
8.1.	Actividades realizadas por el investigador para la aplicación de los instrumentos de recolección de información.	48
8.2.	Cantidad de instrumentos de recolección de información aplicados.....	48
8.3.	Descripción de los métodos utilizados para el análisis de la información de trabajo de campo.	48
8.3.1.	Perspectiva de residentes	49

8.3.2. Perspectiva de administrativos.....	49
9. Marco referencial.....	51
9.1. Marco Contextual-institucional: La Corporación de Residencias Universitarias.....	51
9.1.1. Historia	51
9.1.2. Características locativas y físicas	54
9.1.3. Objeto social de la organización.....	55
9.1.4. Misión.....	55
9.1.5. Visión.....	55
9.1.6. Organigrama.....	56
9.1.7. Portafolio de servicios	57
9.1.8. Actividad económica	58
9.2. Marco teórico-conceptual	60
9.2.1. Planeación estratégica.....	60
9.2.2. Diagnóstico estratégico.....	60
9.2.3. Estrategia	60
9.2.4. Estrategia administrativa	61
9.2.5. Estrategia social	61
9.2.6. Redes y alianzas	62
9.2.7. Vulnerabilidad social y económica.....	64
9.3. Marco Legal.....	65
10. Resultados finales	68
10.1. Descripción de los principales hallazgos en la aplicación de instrumentos.....	68

10.1.1. Categoría de estudiantes foráneos	68
10.1.2. Categoría de vulnerabilidad	72
10.1.2.3. Categoría de redes y alianzas.....	77
10.2. Aspectos estratégicos de la CRU	81
10.2.1. ¿Como va la actividad económica de la CRU?.....	81
10.2.2. ¿Cómo va la visión?	82
10.3. Las redes y alianzas como herramienta de la Gerencia Social.....	84
10.4. Diagnóstico estratégico	88
10.5. Formulación de estrategias	97
10.6. Identificación de potenciales aliados estratégicos	98
10.7. Matriz de potenciales aliados.....	99
10.8. Métricas de seguimiento y control.....	100
11. Conclusiones y recomendaciones	102
11.1. Lecciones aprendidas	104
11.2. Diseminación y re-uso	105
11. Referencias.....	106
12. Anexos.....	112

4. Índice de tablas

Tabla 1	27
Tabla 2	31
Tabla 3	34
Tabla 4	39
Tabla 5	42
Tabla 6	43
Tabla 7	44
Tabla 8	58
Tabla 9	83
Tabla 10	83
Tabla 11	89
Tabla 12	92
Tabla 13	94
Tabla 14	95
Tabla 15	96
Tabla 16	97
Tabla 17	99
Tabla 18	101

RESUMEN

Este proyecto pretende diseñar una estrategia social y administrativa para la Corporación de Residencias Universitarias en la ciudad de Bogotá con el fin de generar un marco estratégico para la generación de redes y alianzas, a partir de tres categorías de análisis: estudiantes foráneos, vulnerabilidad, redes y alianzas. El caso de estudio corresponde a una institución que presta el servicio de alojamiento a estudiantes universitarios en situación de vulnerabilidad.

El estudio se formuló mediante una investigación de tipo descriptiva, bajo el enfoque cualitativo y desde el método inductivo, se llevó a cabo un estudio de caso de las buenas prácticas y lecciones aprendidas en la gestión de la Corporación de Residencias Universitarias a favor del objeto social y de los estudiantes-residentes. Teniendo en cuenta que la investigación logró evidenciar debilidades y oportunidades de mejora en la articulación de redes y alianzas, se concluye con el diseño de una estrategia social y administrativa para el fortalecimiento de la Corporación, todo ello enmarcado en la perspectiva de la Gerencia Social.

Palabras claves: redes y alianzas, Corporación, residentes, gestión y estrategia.

ABSTRACT

This project aims to design a social and administrative strategy for the Corporación de Residencias Universitarias in the city of Bogotá to generate a strategic framework for the generation of networks and alliances, based on three categories of analysis: outsider students, vulnerability and social networks, and alliances. The case study corresponds to an institution that provides housing services to university students in vulnerable situations.

The study was formulated through descriptive research, with a qualitative approach and the inductive method. The analysis was carried out on the good practices and lessons learned in the management of the University Residences Corporation in favor of the social objective and the student-residents. Considering that the investigation managed to show weaknesses and opportunities for improvement in the articulation of networks and alliances, it concludes with the design of a social and administrative strategy for the strengthening of the Corporación, framed in the perspective of Social Management.

1. Introducción

El presente proyecto, es una investigación desarrollada desde un estudio de caso en la Corporación de Residencias Universitarias- CRU, el cual buscó reconocer las lecciones aprendidas que subyacen durante el desarrollo de su objeto misional a favor de estudiantes universitarios en situación de vulnerabilidad o riesgo social y económico, de manera que, a partir de la documentación y análisis, pueda ser fortalecido a través de la generación de redes y alianzas que contribuyan a su sostenibilidad.

Para ello, se documentó el proceso de creación y conformación de la Corporación; se caracterizó la gestión social y administrativa a partir de la percepción de los jóvenes alojados y administrativos de la organización, permitiendo reconocer el impacto que han tenido las estrategias abordadas por la institución; como otro objetivo, se analizaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la gestión social y administrativa de la Corporación con el fin de generar un marco estratégico para la generación de redes y alianzas, para finalmente reconocer las lecciones aprendidas frente al quehacer gerencial en la Corporación y su impacto en el objeto misional de la misma.

El proyecto se aborda desde una metodología de investigación cualitativa bajo un método inductivo y de tipo descriptivo, a partir de una coherencia metodológica que permitió investigar, analizar y diseñar estrategias que abordaran la problemática y puedan fortalecer la organización, así como la población de jóvenes residentes.

El presente proyecto se estructura alrededor de cuatro fases, como se puede evidenciar en el cronograma (ver anexo 1).

1. Planteamiento del problema: (Identificación de la problemática, árbol del problema y modelo de análisis).
2. Justificación y diseño metodológico.

3. Trabajo de campo: (Elaboración y aplicación de instrumentos de recolección de información).
4. Análisis de la información e informe final.

2. Descripción del problema y pregunta de investigación

2.1. Antecedentes

La educación en Colombia enfrenta diversas dificultades tales como el financiamiento, la cobertura y la calidad, asuntos que han movilizadado a la ciudadanía durante los últimos años y reclaman la atención e inversión del gobierno; adicionalmente, se encuentran las realidades sociales y económicas de los territorios traducidas en: asesinatos a líderes sociales, pobreza, acceso al agua, entre otros, que de una u otra manera terminan afectando el contexto para acercarse a la educación.

Según el Boletín técnico del DANE (2018) el ingreso per cápita en la línea de pobreza en Colombia, de acuerdo con la ubicación geográfica, oscila en promedio entre doscientos setenta y cuatro mil pesos colombianos (para cubrir las necesidades alimentarias y no alimentarias) con línea de pobreza extrema ubicada en ciento quince mil ochocientos (para satisfacer el nivel de supervivencia). En relación con las cifras aportadas por el DANE en las mediciones de la pobreza monetaria y la pobreza multidimensional es preciso señalar que las brechas y severidad de la pobreza, está dada en razón de la desigualdad en los ingresos y el debilitado o ausente gasto público en políticas sociales; ejemplo de ello son los perfiles según el tipo de pobreza que enfatiza que el porcentaje de pobres está ligado mayormente al nivel educativo, al acceso a los servicios públicos y a su afiliación al sistema de seguridad social.

Es decir, que la pobreza es directamente proporcional a la educación y a los servicios sociales que recibe la comunidad por parte del Estado, se puede observar que, a menor presencia del Estado, más pobreza (Quibdó, Riohacha, Florencia) son ciudades donde se concentra la mayor cantidad de pobreza del país y donde las instituciones y políticas sociales son escasas o nulas.

De acuerdo con lo anterior, la población de estos territorios que decide estudiar en las ciudades donde se encuentran instituciones de educación superior y acceder a apoyos gubernamentales tales como Ser Pilo Paga, generación E (ambas estrategias resultantes de los

dos últimos períodos de Gobierno Nacional que impulsan el acceso, la excelencia y la equidad para el fortalecimiento de la Educación Superior, y la transformación social a través de un crédito condonable (MEN, 2022)), u otro tipo de programas especiales de admisión especial, puede profundizar o atenuar las condiciones o situaciones de vulnerabilidad a las que están expuestos, teniendo en cuenta que dicha movilidad supone un cambio en su estructura social y económica.

El Distrito Capital según cifras del Ministerio de Educación Nacional durante el año 2018 registró una población estudiantil universitaria de 804.455 matriculados (MEN, 2020) entre los que se encuentra población migrante y en condiciones de vulnerabilidad; de acuerdo al Sistema Nacional de Información de Educación Superior – SNIES en la ciudad de Bogotá para el año 2020 existían ciento veinte dos (122) instituciones de educación superior distribuidas en gran parte en localidades como Teusaquillo, Chapinero, Los Martines y la Candelaria (SNIES, 2022). Al mismo tiempo se registra un masivo crecimiento de los alojamientos universitarios a través de las casas con cupos universitarios o empresas como la constructora QBO dedicada a desarrollar proyectos inmobiliarios de vivienda, como es el caso de City U, un complejo de tres torres destinados para vivienda universitaria ubicada en el centro de la ciudad de Bogotá.

Se reconocen alrededor de estas localidades casas cupos universitarios, que según la Secretaría Distrital de Salud no cumplen con los protocolos y las normas de salubridad necesarias para brindar el servicio de alojamiento, lo anterior sin desconocer que en Colombia no existe una ley que regule este tipo de servicios y establezca los criterios para la conformación y puesta en práctica de alojamientos universitarios a favor de estudiantes migrantes o en condiciones de vulnerabilidad social o económica.

Es por lo anterior que se reconoce la pertinencia para el sistema educativo, de este tipo de programas o servicios de alojamientos que pueden mitigar los efectos de la migración o

movilidad estudiantil a ciudades como Bogotá, así mismo, pueden convertirse en estrategias de retención universitaria.

Las estrategias de retención pueden convertirse en herramientas que aseguran la permanencia de los estudiantes en las instituciones de educación superior y por lo tanto el acceso con equidad a este derecho. Para Gorostiaga (2014) América Latina no ha abordado con criterio investigativo el problema de la deserción estudiantil y sus efectos en el desarrollo social. Para el caso de Colombia, según el Ministerio de Educación Nacional (SNIES, 2022) la tasa promedio de deserción en la educación superior para el año 2018 se ubicó en el 10%. Las variables que han justificado el riesgo en la permanencia se asocian a factores financieros, así como a la integración académica y social que se pueda generar en las instituciones, estas últimas tienen la responsabilidad de proveer dichos mecanismos. Los programas de retención deben particularizar el contexto de los estudiantes, así como también los recursos financieros, y una planificación basada en investigación. Estos programas incluyen desde acciones afirmativas con grupos de interés, universidades interculturales, apoyos para el alojamiento estudiantil, alimentación, transporte, becas y apoyo económico. Dichas estrategias deben ser resultado de una concatenación política e institucional a fin de democratizar la educación en contextos donde las brechas sociales son evidentes.

2.2. Descripción del problema

Es así como se crea en 1958 una institución de carácter privado, que promueve acciones afirmativas con grupos de jóvenes vulnerados y excluidos históricamente, mediante servicio de alojamiento universitario en la ciudad de Bogotá, que puede convertirse en un aliado dentro de las estrategias de retención universitaria que deben promover las instituciones de educación superior.

Teniendo en cuenta una revisión de los antecedentes de la institución desde un análisis documental, se reconoce la inexistente o imprecisa caracterización en cuanto a los temas de inversión social, y gestión administrativa de la institución. Lo que resulta ser una desventaja a la hora de la evaluación, diseño e implementación de estrategias de intervención, necesarias hoy día para la elaboración precisa de marcos estratégicos. Así mismo, se encontró que desde 2008 existía un déficit generalizado, problemas de sostenibilidad financiera, insuficiencia de recursos disponibles para llevar a cabo proyectos y estrategias de conservación del inmueble como estrategias misionales, aquí es esencial indicar que la mayor parte de sus recursos provienen de la Universidad Nacional de Colombia, ocasionando dificultades en su sostenibilidad, y creando una mayor dependencia de dicha institución.

La Corporación como organización se convierte en un referente de estudio, no sólo por llevar en sí una estrategia de retención universitaria, sino por sus acciones a favor de comunidades de estudiantes en situación de vulnerabilidad social y económica, además de ser un marco para entender el concepto de residencias universitarias y documentar el quehacer gerencial de esta.

2.3. Formulación del problema

¿Mediante el diseño de una estrategia social y administrativa se puede formular un marco estratégico para la generación de redes y alianzas que favorezca la sostenibilidad de la Corporación de Residencias Universitarias dirigida a estudiantes universitarios en situación de vulnerabilidad social y económica en la ciudad de Bogotá?

2.4. Árbol del problema

Este proyecto, orientado desde una metodología que incluye el árbol de problemas, toma como referente teórico a Hernández y Garnica (2015)

Un árbol de problema consiste en desarrollar ideas creativas para identificar las posibles causas del conflicto, generando de forma organizada un modelo que explique las razones y consecuencias del problema. En similitud a un árbol, el problema principal representa el tronco, las raíces son las causas y las ramas los efectos, reflejando una interrelación entre todo el elemento (p 40).

Bajo ese marco, se reconoce como principal problema la debilidad institucional en el reconocimiento de las lecciones aprendidas de la Corporación y el impacto que ha tenido en los estudiantes universitarios en situación de vulnerabilidad socioeconómica. (Ver anexo 2).

Así mismo, se sitúan como las causas: ausencia de estrategias sociales y administrativas para el reconocimiento del impacto de la Corporación en los estudiantes, inexistencia de políticas y programas que den cumplimiento a Ley 45 de 1959; e inexistencia de criterios para la búsqueda de financiamiento a proyectos estratégicos.

Finalmente, se determinaron como efectos o consecuencias: débiles redes y alianzas estratégicas; ausencia de una política de admisiones y la insuficiencia de recursos para la recuperación del inmueble.

Para el presente proyecto, se tomó como base la búsqueda y reconocimiento de las lecciones aprendidas que subyacen en la Corporación de Residencias Universitarias, como consecuencia de las estrategias o acciones sociales y administrativas implementadas entre 2013 y 2020, con el fin de reconocer el impacto de la entidad frente al proceso universitario que viven los jóvenes en situación de vulnerabilidad socioeconómica que allí residen.

2.5. Modelo de análisis

Reconociendo la pregunta inicial: ¿Mediante el diseño de una estrategia social y administrativa se puede formular un marco estratégico para la generación de redes y alianzas que favorezca la sostenibilidad de la Corporación de Residencias Universitarias dirigida a

estudiantes universitarios en situación de vulnerabilidad social y económica en la ciudad de Bogotá?

Se plantea el siguiente supuesto: Se aporta al fortalecimiento de la estrategia social y administrativa de la Corporación de Residencias Universitarias a través de un estudio de caso que documenta las practicas que emergen de la gestión de la administración de la Corporación y permiten la consolidación de redes alianzas estratégicas a favor de la sostenibilidad institucional y de impacto para los jóvenes en situación de vulnerabilidad social y económica que allí residen.

Teniendo en cuenta lo anterior, se establecen las siguientes categorías de análisis: 1) estudiantes foráneos, 2) vulnerabilidad social y económica, 3) redes y alianzas.

2.6. Descripción de categorías

Desde el reconocimiento metodológico que arrojó el árbol de problemas, se proponen las siguientes categorías que orientaron el proceso investigativo; éstas se desarrollaron en el apartado de instrumentos de recolección y en la operacionalización de estos.

2.6.1. Estudiantes foráneos

Para el caso de la Corporación, con esta categoría se pretende responder a las preguntas ¿Quiénes son los residentes de la Corporación? Y ¿Cuáles son las perspectivas de los estudiantes frente a las estrategias implementadas en la institución? De manera que un acercamiento a los perfiles de la población destinataria de la estrategia social objeto de la presente investigación, permitirá focalizar y articular los objetivos y resultados esperados, así mismo, fortalecer los procesos que se realizan en torno al objeto social de la institución.

“Ellos no encuentran en su lugar de residencia la opción de carrera que desean: o bien no les satisface la calidad de la oferta educativa, o no obtuvieron un lugar. Este desplazamiento puede implicar un cambio de municipio o de entidad federativa. De

esta manera, no sólo viven una transición entre el bachillerato y la universidad, sino de manera paralela tienen que afrontar un cambio de residencia”. (Guzmán Gómez, 2017, p. 79)

2.6.2. Vulnerabilidad social y económica.

El concepto de vulnerabilidad social y económica tiene dos componentes explicativos. Por una parte, la inseguridad e indefensión que experimentan las comunidades, familias e individuos en sus condiciones de vida a consecuencia del impacto provocado por algún tipo de evento económico social de carácter traumático. Por otra parte, el manejo de recursos y las estrategias que utilizan las comunidades, familias y personas para enfrentar los efectos de ese evento. (Pizarro, 2001, pág. 11)

2.6.3. Redes y alianzas

Se plantea como una categoría para comprender el valor que tienen en el fortalecimiento y sostenibilidad de las organizaciones sociales. Además de ser una estrategia que puede generar un marco de actuación en la solución de problemas de la gestión y cumplimiento misional de la Corporación y que puede ser aprovechada por la gerencia social para atender estas problemáticas.

3. Justificación

3.1. Importancia de la investigación para la Gerencia Social

La presente investigación resulta relevante para la gerencia social en tanto aborda desde un enfoque problémico y de gestión, un problema organizacional y de gestión de proyectos sociales tendiente a reducir las desigualdades sociales de jóvenes en situación de vulnerabilidad y el fortalecimiento de la ciudadanía. En el presente documento convergen dos vertientes: lo gerencial, y el desarrollo o la acción social, que de acuerdo con Marulanda y Molina (2006) son elementos claves para entender lo que es la gerencia social:

un campo de conocimientos y de prácticas - acotado por la intersección de los campos del desarrollo social, las políticas públicas y la gerencia pública - cuyo fin es promover que las políticas y programas sociales contribuyan de forma significativa a la reducción de la desigualdad y de la pobreza, y al fortalecimiento de los estados democráticos y de la ciudadanía, a través de procesos participativos de formación de políticas que generan valor público (p 9).

3.2. Importancia de la investigación para los gerentes sociales.

Para los gerentes de lo social el presente proyecto constituye un marco de actuación sobre el cual se pueden implementar las herramientas que proporciona la gerencia social, de manera que posibilite un acercamiento al contexto y a la problemática que enfrenta una organización, se discutan los resultados y se reconozcan los desafíos de mejora con impacto hacia las comunidades, en este caso jóvenes en situación de vulnerabilidad social y económica. Es importante señalar que las actuaciones del gerente social deben ser construidas desde lo ético,

según Marulanda y Molina (2006) el compromiso es propiciar un cambio social que conduzca a sociedades más equitativas, incluyentes y democráticas, en consonancia con los fines propuestos.

3.3. Importancia de la investigación para la organización donde se realiza.

En el caso de la Corporación de Residencias Universitarias, es necesario documentar las lecciones aprendidas durante el desarrollo de su objeto misional a favor de jóvenes en situación de vulnerabilidad o riesgo social y económico, de manera que, a partir de la documentación y análisis del caso, pueda ser replicable y fortalecido a través de la generación de redes y alianzas que contribuyan a su sostenibilidad.

Como se destaca en su acta de fundación, la organización persigue fines sociales, por lo tanto, fortalecer una institución que procura la inclusión y participación de jóvenes pertenecientes a comunidades históricamente vulneradas en la sociedad, resulta ser una preocupación de la ciencia de lo social y de la gerencia. El objetivo, por lo tanto, se traduce en fortalecer las estrategias administrativas y sociales de la Corporación con el fin de mejorar el impacto hacia la población de residentes; igualmente, posibilitar el reconocimiento en el mercado de los alojamientos universitarios y permitir el cumplimiento de los desafíos estratégicos:

En el 2029 la Corporación se visualiza con una infraestructura arquitectónica restaurada que permita la ampliación de cupos para estudiantes universitarios; una organización consolidada financieramente, con alianzas estratégicas que aseguren su permanencia; con talento humano profesionalizado y experimentado en beneficio de los residentes; con procesos estratégicos y un sistema de información que permitan medir el cumplimiento de sus objetivos (Corporación de Residencias Universitarias, 2020).

3.4. Importancia de la investigación para el problema que se desea estudiar

Teniendo en cuenta la descripción del problema enunciado anteriormente, una revisión documental y un análisis de las lecciones aprendidas de la Corporación desde 2011 hasta 2021, permitirá caracterizar los temas de incidencia social y gestión administrativa, como sustento para la evaluación, rediseño y elaboración de marcos estratégicos que favorezcan la consolidación de redes y alianzas en pro de la sostenibilidad institucional y de la reducción de brechas sociales en jóvenes de las comunidades vulnerables. Así mismo, se convertirá en un acervo teórico como lineamiento para las residencias universitarias a nivel nacional, teniendo en cuenta que no existe, a la fecha, ninguna documentación al respecto.

3.5. Pertinencia de la investigación frente a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

En cuanto a la pertinencia de la investigación frente a los objetivos de desarrollo sostenibles, es importante señalar que el proyecto tiene un enfoque desde el ODS 10 -Reducir las desigualdades, situándose en la meta: “...potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición” (PNUD, 2020) lo anterior, a partir del objeto de estudio del caso, un programa de alojamiento para jóvenes de diversas comunidades étnicas en situaciones de vulnerabilidad que llegan a la ciudad de Bogotá, mientras adelantan sus estudios de educación superior; la gestión que se plantea desde lo social debe considerar el enfoque diferencial, étnico y territorial.

Por otra parte, y no menos importante se ubica el ODS 16- Paz, Justicia e instituciones sólidas, teniendo como base la meta: fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, con miras a crear capacidad a todos los niveles, en

particular en los países en desarrollo, para prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia (PNUD, 2020). Se considera relevante aportar a la organización de herramientas y técnicas que permitan fortalecer sus estrategias, posibiliten la generación de cooperación financiera y vinculen la sostenibilidad y sustentabilidad como ejes de actuación para seguir prestando servicios a futuras generaciones de estudiantes.

4. Objetivos: general y específicos

A continuación, se dan a conocer los objetivos que se propuso la presente investigación, resaltando la importancia de aportar significativamente a la mitigación de la problemática desde la organización y así mismo hacia el grupo poblacional que se beneficia de ésta.

4.1. Objetivo general

Diseñar una estrategia social y administrativa para la Corporación de Residencias Universitarias en la ciudad de Bogotá con el fin de generar un marco estratégico para la generación de redes y alianzas.

4.2. Objetivos específicos

- Analizar el proceso de desarrollo de la Corporación de Residencias Universitarias a partir de una revisión documental de la misma.
- Caracterizar la gestión de lo social y administrativo de la Corporación de Residencias Universitarias a través de la percepción de los jóvenes alojados y administrativos de la institución.
- Construir un marco estratégico para la generación de redes y alianzas a partir del análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la gestión social y administrativa de la Corporación.

5. Diseño metodológico

El tipo de investigación se corresponde con un estudio de caso con un tipo de investigación descriptiva, teniendo en cuenta que:

la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 92)

Para el caso de la Corporación el fenómeno que se quiere estudiar es el enfoque o estrategia social a partir del cual se ha prestado el servicio y si ha existido la formulación de alianzas o redes que permitan asegurar el objeto social de la misma. Con lo anterior, se pretende buscar, analizar y describir las características más relevantes del objeto de estudio, con el fin de construir un marco estratégico social y administrativo para la organización que fortalezca su actuación misional.

5.1. Enfoque de Investigación

El presente trabajo se desarrolla haciendo uso del enfoque de Investigación Cualitativa, teniendo en cuenta que todos los aspectos relacionados con planteamiento del problema, recolección de información, análisis de la información y resultados, son trabajados bajo los preceptos teóricos de dicho enfoque, cuyo objetivo es:

... comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan

los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados...El enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 358)

Tras la formulación de la pregunta problema y los objetivos, se traza así una ruta de acción en que se da interpretación a los datos recogidos y se construye con ellos, los aspectos principales de las lecciones aprendidas.

5.2. Método de acercarse al objeto de estudio

El proceso de acercamiento al objeto de estudio que a esta investigación compete, se hace teniendo en cuenta el método inductivo, descrito por Hernández, Fernández y Baptista (2014) de la siguiente manera:

las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general...sugiere que, a partir de un fenómeno dado, se pueden encontrar similitudes en otro, permitiendo entender procesos, cambios y experiencias. (p. 9)

Parte de la recolección de los datos de análisis se realizó a través de exploración documental, y la otra parte a través de la aplicación de una entrevista semiestructural a los actores involucrados en la investigación. Estos dos lugares de acercamiento permitieron comprender desde datos previos, el objeto de estudio.

5.3. Diseño o estrategia

El estudio de caso fue la estrategia utilizada para el desarrollo de la investigación, entendiendo sus alcances así:

...permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente. Por otra parte, esto conlleva el empleo de abundante información subjetiva, la imposibilidad de aplicar la inferencia estadística y una elevada influencia del juicio subjetivo del investigador en la selección e interpretación de la información. (Jiménez, 2012, p. 142)

Para efectos del objeto de esta investigación y los alcances para los que se proyectaron sus resultados, se consideró pertinente el estudio de caso, puesto que los objetivos de este son acordes a las descripciones que se plantea teóricamente para dicha estrategia.

La identificación y documentación de lecciones aprendidas por medio de Estudios de Caso permite que los especialistas o equipos de trabajo expliciten su conocimiento a partir de la reconstrucción de los hechos de un proyecto u operación, mejoren la comprensión sobre factores de diseño y dinámicas de implementación que contribuyen a (o limitan) los logros, avancen en una interpretación crítica de lo sucedido, formulen recomendaciones y refinan sus hipótesis de trabajo. (Luna & Rodríguez, 2011, p. 2)

6. Estado del arte

El siguiente estado del arte, se estructura desde una revisión documental a partir de investigaciones de carácter regional, nacional e internacional que tienen como enfoque la aplicación de redes y alianzas, principalmente en organizaciones sin ánimo de lucro, así mismo las estrategias y herramientas puestas en marcha para su ejecución.

Las alianzas estratégicas se pueden aplicar para todo tipo de organizaciones, y pueden ser estas con o sin ánimo de lucro. Existen así distintos proyectos e investigaciones que describen las experiencias en la aplicación de alianzas estratégicas en muy variados campos, entendamos de manera breve la semántica del concepto.

Hill & Jones (2005) describen a las alianzas estratégicas como “acuerdos de cooperación entre empresas procedentes de distintos países que son competidores reales o potenciales. Las alianzas estratégicas van desde empresas conjuntas formales, en las que dos o más empresas tienen la misma participación accionaria, hasta acuerdos contractuales de corto plazo, en virtud de los cuales dos compañías pueden acordar cooperar respecto a un problema particular”. (Como se citó en: Aguilar, Cabral, & Alvarado, 2013, p. 634).

Como primera experiencia de implementación de alianzas estratégicas y de redes se tiene: “Generación y sostenimiento de una red de alianzas: El caso de un proyecto entra 21 en Córdoba, Argentina” del año 2007.

Entra 21 se creó en 2001 para mejorar la empleabilidad de los jóvenes en situación de desventaja en América Latina y el Caribe e insertarlos en trabajos decentes. A través de un fondo de US\$29 millones el programa está apoyando 35 proyectos en 18 países de la región, para ofrecer a los jóvenes, entre 16 y 29 años, capacitación en tecnologías de la

información y la comunicación y habilidades para la vida además de apoyarlos con servicios de intermediación laboral (Mitnik, Matta, & A., 2007, pág. 2)

El proyecto en la región de Córdoba, Argentina, se ejecutó entre 2005 y 2006, tuvo como fin “contribuir a la creación de un modelo sustentable de capacitación e inserción laboral para jóvenes desfavorecidos de la Ciudad de Córdoba y zona de influencia”. (Mitnik, Matta, & A., 2007, pág. 6). La población beneficiada serían 400 jóvenes de escasos recursos, a quienes se les darían todas las herramientas para insertarse a empleos formales.

La Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC) lideró el proyecto, estando ya integrada con 16 entidades empresariales.

La ADEC lideró y coordinó el proceso, administró los recursos, supervisó la formación de los jóvenes, y cumplió el rol de intermediación laboral insertando a los beneficiarios en el trabajo.

Las ONGs realizaron la selección, el seguimiento de los jóvenes durante todo el proceso y además participaron, junto con ADEC y el Estado Municipal y Provincial en la formación en habilidades para la vida. El ITC desarrolló los cursos técnicos. Las cámaras empresarias definieron los perfiles de los jóvenes y de los puestos de trabajo. Las empresas invirtieron en las pasantías 3 y se beneficiaron con la incorporación de personal entrenado acorde a sus demandas. (Mitnik, Matta, & A., 2007, pág. 2)

En la siguiente tabla, se visualizan los números de vínculos para los diferentes momentos del proyecto, esto fue: en el diseño, al inicio, y durante la ejecución para el primer y segundo año. A resaltar, que para el diseño eran 9 vínculos directos, y para el segundo año, culminaron con 84.

Tabla 1

Evolución de la red institucional del proyecto ejecutado por ADEC.

Etapa	Vínculos		Tipo de organización incorporada
	Directos	Indirectos	
Diseño	9	23	Universidades, ONGs, Asociaciones Empresarias y Estado Municipal
Inicio	19	7	Oficinas de Empleo
Año 1	30	5	Sindicatos
Año 2	84	3	Estado Provincial y Nacional e Instituciones de Educación Media

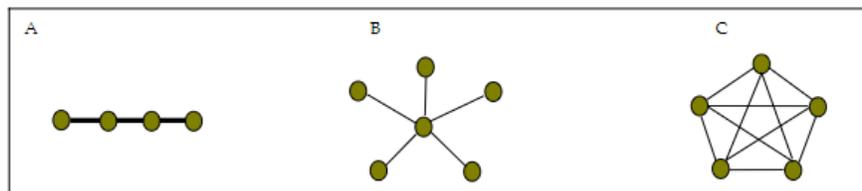
Tomado de: (Mitnik, Matta, & A., 2007, pág. 8)

Para estas alianzas, se establecieron unos criterios de selección y se trabajó en la articulación de las distintas lógicas organizativas.

La misma surge del hecho que cada uno de los actores posee valores, creencias, códigos y presunciones, que tienen un cierto grado de coherencia intra-grupos (por ejemplo, entre las ONGs) pero que no son coherentes inter-grupos (por ejemplo, entre ONGs y asociaciones empresarias). (Mitnik, Matta, & A., 2007, pág. 13)

Figura 1

Tipos de interacción entre organizaciones.



Tomado de: (Mitnik, Matta, & A., 2007, p. 18)

“En la red de ADEC, la generación de sinergias se dio en una red de estructura “radial” (Figura B). Esta interacción, incluye a cada organización de manera individual con la red

ADEC, la cual lidera, y no ve necesario mayor interrelación” (Mitnik, Matta, & A., 2007, p. 18)

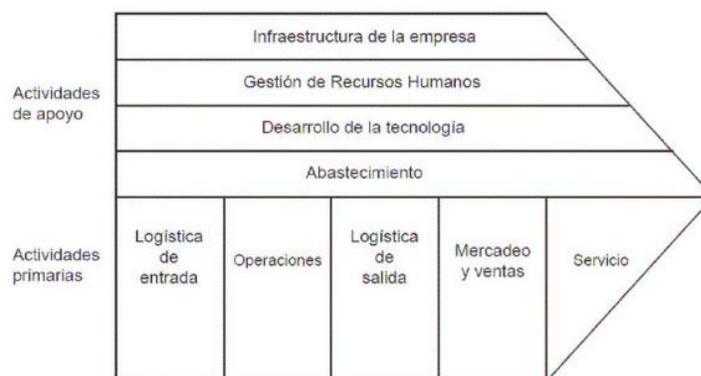
Otro estudio que describe la implementación de las redes y alianzas como estrategias de fortalecimiento institucional es la que muestra la experiencia de “Alianzas estratégicas, una forma de conseguir ventajas competitivas: caso alianza Team S.A” publicado en el año 2006.

Alianza Team S.A en 1999 logró integrar cuatro empresas de aceites y grasas, una comercializadora y una fábrica de envases, donde determinadas funciones se cumplían de manera horizontal.

La investigación de Torres (2006) da cuenta de cómo se implementó la estrategia de redes, cuáles fueron sus consideraciones antes, es decir, había un alza en la producción y exportación de aceite de palma años previos a la alianza, y durante su ejecución qué empresas harían parte y qué funciones tendrían cada una. Finalmente se describen los alcances en producción a los que llegaron tras la alianza exitosa de las diferentes compañías.

Figura 2

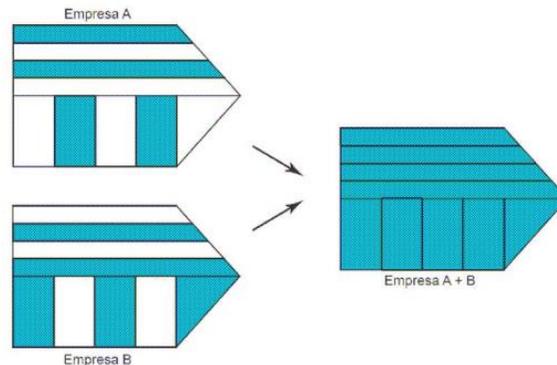
Cadena de valor



Tomado de: (Torres, 2006, pág. 7)

Figura 3.

Alianzas mediante cadena de valor



Tomado de: (Torres, 2006, pág. 20)

En las dos anteriores imágenes, se esquematiza la idea presentada por Torres de crear una cadena de valor mediante una red de alianzas, bajo el criterio de que las diferentes funciones necesarias para lograr el objetivo se cumplen según los aportes de la organización responsable en cada aspecto.

Otra experiencia documentada de implementación de estrategias de redes y alianzas es:

“Redes y alianzas para el fortalecimiento de los modelos de enseñanza dirigidos a la población con Discapacidad Intelectual en las instituciones de formación aliadas a Best Buddies Colombia.” (Ardila, Linares, & Sierra, 2020). Best Buddies Colombia es una organización sin ánimo de lucro presente en 50 países dedicada a la promoción de la inclusión social y laboral de Personas con Discapacidad Intelectual a través de dos programas: Inclusión Social y Voluntariado. En Colombia según Ardila, Linares & Sierra (2020, p. 25) “hay cerca de 646 jóvenes y adultos con Discapacidad Intelectual que están vinculados laboralmente en aproximadamente 76 empresas con presencia en 17 departamentos”

De acuerdo con los autores del estudio sobre la experiencia Best Buddies, para 2019 el número de vacantes superó el número de población beneficiaria, no porque no había, sino

porque los que se postulaban no cumplían los requisitos en cuanto a habilidades y conocimiento sobre los diferentes trabajos.

Best Buddies ha generado alianza con 51 instituciones educativas las cuales proveen a jóvenes que culminan su proceso de formación escolar y desean acceder a una oportunidad laboral. Sin embargo, desde la observación y el ejercicio práctico, se ha logrado evidenciar que los jóvenes aún presentan dificultades en habilidades comunicativas, habilidades sociales, manejo de emociones, habilidades de independencia, entre otras, lo cual conlleva a una evidente necesidad de fortalecer los modelos de enseñanza de las instituciones aliadas a la fundación. (Ardila, Linares, & Sierra, 2020, pág. 27)

El proyecto tuvo como objetivo diseñar una propuesta que permitiera fortalecer los modelos de enseñanza de las instituciones aliadas a la Organización mediante la implementación de Redes y Alianzas como herramienta de la Gerencia Social. (Ardila, Linares, & Sierra, 2020, pág. 9)

El estudio determinó que el SENA sería la organización que ayudaría a resolver las debilidades para lograr los objetivos. Para esto se describen las ventajas según las condiciones en que el SENA presta su servicio. Además, se establecen parámetros complementarios útiles para el proceso de creación de nuevas redes, tales como indicadores de control y seguimiento de gestión.

Para el caso de instituciones que cerraron y tienen como reto volver a funcionar, existe un trabajo de grado que desarrolla la experiencia: “Red de alianzas estratégicas como mecanismo para reactivar el funcionamiento de la Fundación Alianza Social Educativa durante la pandemia” (FASE) (Pabón & Pedraza, 2021).

“FASE es una entidad sin ánimo de lucro, tiene como objeto social capacitar a población en condiciones de vulnerabilidad. Se ha mantenido activa durante veintidós años desde su fundación en 1999”. (Pabón & Pedraza, 2021, p. 2)

El estudio relata las consecuencias que produjo la pandemia para la fundación alianza social educativa, se generó una crisis que la llevó a un punto crítico por los bajos números de inscritos:

Ha sido ostensible cómo este tipo de organizaciones se reinventan y también existe evidencia de cómo en su afán de sobrevivir se han empezado a aliar unas con otras como se demostró en los estudios postpandemia sobre las ONGs, FASE no ha sido la excepción. Al inicio de esta práctica, las funcionarias manifestaban su preocupación por el número de matriculados que sólo ascendía a 33 al principio de este año. (Pabón & Pedraza, 2021, p. 43)

La investigación tuvo como finalidad crear una propuesta de alianzas que pudieran restaurar el funcionamiento de la fundación, marcando unos criterios de elección para cada posible alianza. Determinando cuáles, por ejemplo, serían las instituciones primarias, es decir, que aportarían directamente a la misión de la fundación madre. El siguiente cuadro muestra los sectores primarios y secundarios para la empresa y a partir de allí las organizaciones o instituciones que le aportarían a las alianzas.

Tabla 2

Explicativo de sectores primarios y secundarios

<p>Primarios: Son aquellos que son primordiales para la organización</p>	<p>Universidades públicas y privadas: Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Universidad Agustiniana, Uniminuto</p> <p>Organizaciones no gubernamentales: Servicio Jesuita para Refugiados, Comité Internacional de Rescate, Fundación Proyecto Unión, Fundación Colombia ONG, Fundación Mujeres Empresarias Marie Poussepin</p> <p>Instituciones religiosas: Frayles Agustinos Recoletos, Frayles Benedictinos, Hermanas Dominicas de La Presentación, Carmelitas descalzas, Congregación Hermanas Dominicas de Betania, Siervas de Jesús, Orden de los Hospitalarios</p>
---	---

<p>Secundarios: Son aquellos que no son tan determinantes para la organización pero con los que les gustaría aliarse</p>	<p>Empresa privada Coca Cola, Crepes and Waffles, Nike, Adidas, Ecopetrol, Avianca, Familia, Juan Valdez</p> <p>Entidades internacionales OIT, PNUD</p> <p>Entidades estatales Alcaldía Mayor de Bogotá, IDIPRON, SDIS, Ministerio de Protección social</p>
---	---

Tomado de: (Pabón & Pedraza, 2021, p. 34)

6.1. Referentes de alojamiento estudiantil con relación a los servicios de la CRU

Se hizo una búsqueda acerca de organizaciones sociales internacionales y nacionales que prestan el servicio de alojamiento a estudiantes universitarios, para ello se revisaron diferentes fuentes virtuales de programas universitarios y ofertas internacionales; sin embargo, pese a que el alojamiento tiene gran demanda en las comunidades universitarias, por los estudiantes foráneos que los utilizan, se encontraron pocas organizaciones sociales que prestaran este servicio.

6.1.1. Referentes internacionales

Se evidenciaron referentes internacionales de vivienda universitarias, entre los que se resaltan: Residencia Galdós, Tietgen Kollegiet y UPAEP.

6.1.1.1. Residencia Galdós

Es una residencia mixta, cuenta con 370 plazas y se encuentra ubicada en la ciudad de Madrid- España. Dentro de su oferta de servicios se encuentran habitaciones dobles, individuales, áticos con terraza y zonas comunes para estudiar y pasar el tiempo libre. Además, el servicio alimentario está incluido en la pensión mensual que oscila entre 1170 y 1695 euros más IVA, esto es, entre 4.500.000 y 6.500.000 pesos colombianos, respectivamente. Esta residencia pertenece a la empresa NEXO dedicada a ofrecer alojamiento a estudiantes en diferentes ciudades de España. Las solicitudes de admisión pueden ser realizadas desde la página web, a través de la cual el estudiante puede seleccionar la acomodación deseada.

6.1.1.2. Residencia Tietgen Kollegiet

Es una construcción realizada en 2006, auspiciada por la fundación Nordea, con una destinación para cuatrocientos estudiantes en la ciudad de Copenhague en Dinamarca. Las zonas comunes tales como áreas de entretenimiento, estudio, cocinas y demás, se encuentran ubicadas en la primera planta del edificio. La admisión va dirigida a jóvenes menores de treinta años con un promedio académico mínimo de siete; las solicitudes son evaluadas por un comité de recomendación integrado por estudiantes y personal administrativo, estas pueden ser hechas por estudiantes nacionales e internacionales admitidos a los programas certificados por el gobierno danés.

6.1.1.3. Residencia UPAEP

Es una residencia mixta, ubicada en San Matías, Puebla- México, ofrece alojamiento para dos periodos del año o cuenta con un hospedaje temporal. Dentro de la oferta de servicios se encuentra el Acompañamiento en la inmersión a la universidad, zonas comunes para estudio, esparcimiento y cocina, entre otros. La admisión se realiza directamente desde la página web, donde además se encuentran las tarifas.

6.1.2. Referentes nacionales

A continuación, se describen las instituciones o entidades que cuenta con programas de alojamiento en Colombia, entre las que sobresalen la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales y Bogotá, las casas cupos universitarios y City U en Bogotá D.C.

6.1.2.1. Programas de alojamiento en universidades nacionales

Se reconocieron universidades que dentro de su oferta institucional permiten a sus estudiantes, a través de convocatorias, ingresar al apoyo de alojamiento; es el caso de la Universidad Nacional de Colombia en sus sedes de presencia nacional como Manizales y Bogotá. La primera, cuenta con un programa de alojamiento bajo administración directa, y la segunda,

cuenta con un tercero que administra el servicio en edificaciones cercanas al campus universitario.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo entre la Corporación y las residencias de Manizales a partir de una visita realizada a éstas:

Tabla 3

Cuadro comparativo entre CRU y Residencias Manizales

ITEM	BOGOTA Corporación de Residencias Universitarias	MANIZALES Universidad Nacional de Colombia	
CUPOS TOTALES	315	Aproximadamente 159	
EDIFICACIONES	Un edificio en el Centro Urbano Antonio Nariño propiedad de la Corporación de Residencias Universitarias	Siete (7) casas arrendadas más Un (1) edificio en el campus de Palogrande	
ADMINISTRACION	Junta Directiva y Dirección Ejecutiva (Acuerdo 001 de 2016)	La Dirección de Bienestar de sede	
CUPOS POR EDIFICACIÓN	128 apartamentos (solteras, solteros, casados-unión libre y madres solteras)	R.G	68
		C. Torres	13
		J. A. Galán	14
		P. Vásquez	11
		J. E. Gaitán	10
		M. Beltrán	7
		M. Cano	14
		A. Santos	22
ESPACIOS COMUNALES	Auditorio Biblioteca Proyecto alimentario Hall primer piso Parque y canchas Zonas verdes	Salas de T.V Cocinas Pacios de Ropas Salas de computadores	
DOTACIÓN POR RESIDENTE	Cama Escritorio Silla Closet	Cama Nochero Escritorio Silla Closet	
DOTACIÓN COLECTIVA	Lavadoras Computadores Internet- Sala de televisión	Nevera Lavadoras Algunas T.V Computadores Algunos muebles (salas, comedores, mesas)	
COSTO POR ESTUDIANTE MES	\$204.200	\$150.000 (arrendamiento, servicios públicos, mantenimiento)	

VALOR PAGADO POR EL ESTUDIANTE	Apoyado por la Universidad: \$0 Sin apoyo: \$204.200	\$90.000 Al inicio de su proceso de adjudicación a la casa
PROTOCOLO DE ADMISIÓN	Análisis y estudio de Comité de admisiones de la CRU Se realiza entrevista y definición del perfil socioeconómico por parte de la trabajadora social.	Solicitud mediante formato y cumplimiento de lo establecido en el Acuerdo 004 de 2014 Encuesta socioeconómica que arroja puntaje específico. La trabajadora social selecciona de acuerdo con entrevista y puntaje de la encuesta. Periodo de prueba de un semestre, luego evaluación de convivencia, situación socioeconómica y rendimiento académico. Adjudicación por el comité de Bienestar
CONDICIONES DE INGRESO	Prioridad estudiantes provenientes de provincia. Sin embargo, actualmente se atiende de acuerdo con lo arrojado por los resultados de la convocatoria realizada en la Universidad Nacional a través del Sistema de Información de Bienestar Universitario SIBU y lo contemplado en la normatividad de la institución.	Estudiantes de fuera de la ciudad.
CONDICIONES DE PERMANENCIA	Estudiante activo de pregrado Universidad Nacional de Colombia. No haber sido sancionado por la Universidad en el último año. Tener un número de matrículas inferior al establecido en el plan de estudios de su carrera. Situación socioeconómica que lo amerite. Carga mínima. Promedio igual o superior a 3.0 en los dos últimos semestres. Cumplir los requisitos para permanencia en el apoyo Ac.04 de 2014.	Para renovación semestral se debe evaluar: desempeño académico, situación socioeconómica y estado de salud. (Solo se evalúa los dos primeros aspectos y lo hace la trabajadora social). Cumplir las condiciones establecidas en el manual de convivencia de la casa respectiva.

MANUALES INTERNOS	Acuerdo 001 de 2020-Reglamento Interno. Manual de convivencia 2019.	Manuales de convivencia de cada casa realizados por los residentes autónomamente.
MANTENIMIENTO	Solicitud realizada en la administración.	La sección de mantenimiento de la Universidad Nacional realiza el respectivo proceso.
ASEO	Administración de la Corporación	Turnos por estudiantes para zonas comunes y baños (la U. entrega el material).
VISITANTES	Regulada por la Resolución 014 de 2015.	El interesado solicita a la junta de la casa (plazo máximo 4 días).

6.1.2.2. Casas cupos universitarios

Desde 2017 se registra un masivo crecimiento de los alojamientos universitarios a través de las casas con cupos universitarios. De acuerdo con la Secretaría Distrital de Salud (2017), estas presentan hacinamiento al no cumplir con el área ni los equipamientos necesarios. Estos cupos, son habitaciones adaptadas para generar un lucro y no brindan los servicios complementarios indispensables para que la estadía del estudiante contribuya a su desarrollo académico; localidades como Teusaquillo y Chapinero registran los más altos índices de ubicación de centros de estudios universitarios; Teusaquillo cuenta con treinta y tres universidades y nueve instituciones universitarias; Chapinero tiene treinta nueve según el diagnóstico físico y socioeconómico de las localidades de Bogotá (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2003); por lo tanto, la oferta de alojamiento es alta en estos sectores de la ciudad, si se tiene en cuenta a los estudiantes que provienen de otras regiones.

6.1.2.3. Torres universitarias

Otro ejemplo son organizaciones con ánimo de lucro, como es el caso de City U, un complejo de tres torres destinados para vivienda universitaria ubicada en el centro de la ciudad de Bogotá; este proyecto hace parte de la promotora convivienda y la constructora QBO “dedicada al desarrollo de proyectos inmobiliarios de vivienda, comercio y de uso mixto, en donde la creatividad, el urbanismo y el diseño son parte fundamental de nuestra esencia” (QBO, 2019)

Los estudios mencionados en este apartado de estado del arte muestran la dimensión conceptual y experiencial que existe frente al tema de redes y alianzas y que existe suficiente referencia práctica para guiar futuras acciones de los gerentes sociales aplicando diferentes elementos conceptuales base de la administración y la gerencia.

7. Instrumentos de recolección de información

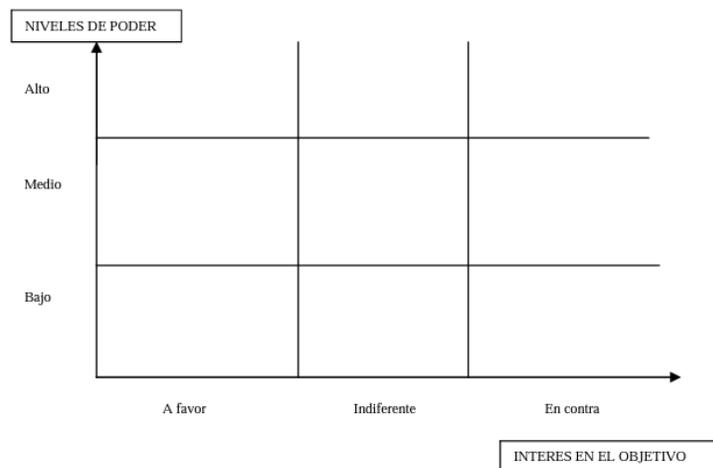
7.1. Población objeto de estudio.

La presente investigación parte por reconocer la población de estudio a partir del mapeo de actores claves y la identificación de su grado de influencia e interés en el problema de estudio, teniendo en cuenta que:

ayuda a representar la realidad social en la que se intervendrá, comprenderla en su complejidad y diseñar estrategias de intervención con más elementos que el solo sentido común o la sola opinión de un informante calificado. La utilización del mapa social es visto como una herramienta fundamental en el diseño y puesta en marcha de todo proyecto, así como también a la hora de negociar/construir en conjunto el programa de acción a seguir. El mapeo de actores permite conocer las alianzas, los conflictos, los portavoces autorizados, y, por ende, permite seleccionar mejor los actores a los que se deba dirigir en tal o cual momento (Pozo-Solis 2007, como se citó en Tapella, 2007, p. 4).

Figura 4

Identificación de grado de influencia e interés



Tomado de (Tapella E. , 2007)

A partir de lo anterior, se identifican los actores que participan en el diseño de la estrategia social y administrativa de la Corporación a partir de su grado de interés y nivel de poder o influencia de la siguiente manera:

Tabla 4

Mapeo de actores claves

Tipo de organización o actor	Actores sociales	Lógica o interés principal que orienta el uso/ apropiación de la Corporación	Principales conflictos con otros actores sociales	Posición relativa en términos de capacidad de agenciamiento
Usuarios	Estudiantes universitarios de pregrado en situación de vulnerabilidad.	Conservación de un servicio de alojamiento en condiciones confortables y dignas.	Con los vecinos del Centro Urbano Antonio Nariño por los ruidos que generan las reuniones sociales y las dinámicas culturales de cada estudiante y con la dirección por las políticas adoptadas en materia administrativa y social.	++
Alta dirección	Junta Directiva	Órgano de dirección, control y vigilancia del cumplimiento de los Estatutos y Ley.	Con los estudiantes por las políticas y reestructuraciones en material social y administrativa.	+
	Dirección Ejecutiva	Representación legal y adopción de las políticas de la Junta Directiva.	Con los estudiantes por las modificaciones en materia de políticas de convivencia.	+
Instituciones educativas	Universidad Nacional de Colombia- Programa de alojamiento.	Supervisión del convenio de alojamiento- Asignación de cupos de alojamiento y revisión de cumplimiento de las normas de alojamiento.	Con la dirección por la falta de claridad en los procesos administrativos en la gestión del convenio. Con los estudiantes por la falta de comunicación de los procesos de asignación y retiro de los apoyos de alojamiento.	+
Asociaciones o agremiaciones	Asociación de Estudiantes Universitarios- ASEUN.	Generación de lucro con el usufructo de un espacio ubicado en los predios de la Corporación.	Con la dirección y la Junta Directiva con las directrices en materia de uso y destinación de las zonas comunes.	++
	Centro Urbano Antonio Nariño	Cumplir con las disposiciones reglamentarias en materia de uso del suelo: residencial, conservación de los valores arquitectónicos del Centro Nariño donde se ubica la CRU y un clima favorable para la convivencia con los vecinos.	Con los estudiantes por los ruidos que generan sus actividades sociales y culturales y con la dirección por la falta de proyección para la recuperación del bien inmueble donde funciona la Corporación.	---

Fuente: elaboración propia.

7.2. Mapa de actores involucrados

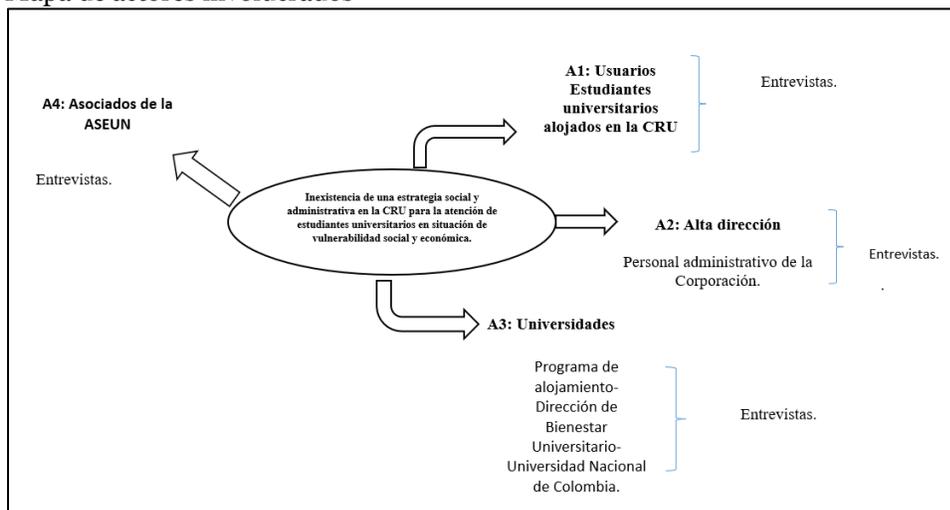
El mapa de actores para la presente investigación tendrá en cuenta el grado de interés y nivel de poder o influencia en el desarrollo del objeto misional de la Corporación, estos actores son:

- Universidades: Universidad Nacional de Colombia a través el programa de alojamiento quien coordina las acciones para la entrega del apoyo de alojamiento a los estudiantes.
- Alta dirección: personal administrativo que labora en la Corporación, quienes administran la Corporación e intervienen en el objeto social.
- Usuarios: estudiantes de la universidad alojados en la Corporación.
- Asociación de Estudiantes Universitarios-ASEUN: estudiantes de la universidad alojados en la Corporación que se encuentran asociados y generan lucro con el usufructo de un espacio ubicado en los predios de la Corporación.

Por lo anterior, se refleja de forma gráfica las conexiones de los distintos actores que componen el servicio de la Corporación y, por lo tanto, la influencia e interés en el problema de estudio.

Figura 5

Mapa de actores involucrados



Fuente. Elaboración propia.

7.3. Método de identificación.

Tomando elementos de la investigación cualitativa y descriptiva:

...Se interesa más por el contenido de la información estudiada, que por su frecuencia.

Examina los testimonios de las personas y su percepción de la situación estudiada. Las

búsquedas de orden cualitativo a menudo se basan en pequeñas muestras que

constituyen una representación interesante de la realidad, sin por ello pretender una

generalización de los resultados obtenidos. (Juliao Vargas, 2011, p. 74)

La muestra que se utilizó fue a partir de casos – tipo donde “el objetivo es la riqueza y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización... el objetivo es analizar los valores, ritos y significados de un determinado grupo social” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 397)

“Así, el objetivo de la muestra teórica es elegir casos que probablemente pueden replicar o extender la teoría emergente ... deben adicionarse el número de casos hasta la saturación de la teoría” (Eisenhardt, 1989 como se citó en Martínez Carazo, 2006, p. 183).

7.4. Matriz de categoría de análisis

A partir de las categorías definidas se generó una matriz de operacionalización en coherencia con la línea de investigación cualitativa adoptada. Se eligieron tres categorías desde la perspectiva del investigador a saber: 1) Estudiantes foráneos. 2). Vulnerabilidad, 3) Redes y alianzas; cada una de ellas con subcategorías, indicadores, fuentes e instrumentos de recolección tal como se evidencia en las tablas 4, 5 y 6.

Tabla 5

Matriz de operacionalización de la categoría estudiantes foráneos.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA CATEGORÍA ESTUDIANTES FORANEOS					
Conceptualización	Subcategoría	Indicadores	Fuentes	Preguntas	Instrumento
<p>“Ellos no encuentran en su lugar de residencia la opción de carrera que desean: o bien no les satisface la calidad de la oferta educativa, o no obtuvieron un lugar. Este desplazamiento puede implicar un cambio de municipio o de entidad federativa. De esta manera, no sólo viven una transición entre el bachillerato y la universidad, sino de manera paralela tienen que afrontar un cambio de residencia”. (Guzmán Gómez, 2017)</p>	<p>Perspectiva Individual</p>	<p>Interacciones con el territorio de origen</p>	<p>Estudiantes universitarios</p>	<p>¿Se reconoce o pertenece a alguna comunidad étnica?</p>	<p>Entrevista</p>
				<p>¿Territorio de origen?</p>	
		<p>¿Ha sido víctima del conflicto armado en Colombia?</p>			
		<p>¿Cuenta con red de apoyo en Bogotá?</p>			
	<p>Perspectiva institucional</p>	<p>Estrategias implementadas</p>	<p>Organización funcionarios de la Corporación.</p>	<p>¿Cuenta la Corporación con un protocolo para la admisión de los estudiantes foráneos?</p>	
				<p>¿Qué instrumentos aplica la Corporación para conocer la perspectiva de la población de residentes?</p>	
				<p>¿Qué acciones o estrategias ha diseñado la Corporación en relación con su población residente?</p>	
				<p>¿Explique cuál es el procedimiento para la admisión de un cupo en una unidad habitacional?</p>	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6

Matriz de operacionalización de la categoría vulnerabilidad

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA CATEGORÍA VULNERABILIDAD								
Conceptualización	Subcategoría	Indicadores	Fuentes	Preguntas	Instrumento			
Entendemos por vulnerabilidad la exposición permanente al riesgo, derivada de la precariedad en que viven las personas y la imposibilidad para enfrentarlo... La vulnerabilidad tiene una dimensión intertemporal y, como tal, es sensible a los cambios en el entorno, por ejemplo, a los cambios en el ingreso o en el acceso a los servicios sociales. (Corredor, 2009, pág. 56)	Perspectiva individual	Redes familiares	Estudiantes universitarios	¿Qué tipo de apoyo social recibe?	Entrevista			
						¿Con qué frecuencia visita su familia?		
		Estrato social				¿A cuál estrato social pertenece?		
	Perspectiva institucional	Responsabilidad social	Nivel de ingresos	Organización Funcionarios de la Corporación.		¿Con qué tipo de apoyos económicos cuenta?		
								¿Qué estrategias utiliza para obtener ingresos económicos?
								¿Qué entiende la Corporación por vulnerabilidad?
				¿Qué proyectos o iniciativas se han elaborado para la consolidación del objeto social de la Corporación?				
				¿Qué acciones o estrategias ha diseñado la Corporación en relación con su población residente?				
				¿Existen evidencias de las estrategias o acciones implementadas?				
				¿Considera importante el diseño de estrategias sociales y administrativas				

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7

Matriz de operacionalización de la categoría redes y alianzas.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA CATEGORÍA REDES Y ALIANZAS					
Conceptualización	Subcategoría	Indicadores	Fuentes	Preguntas	Instrumentos
“Son estrategias de trabajo orientadas a la lucha contra la pobreza, al mejoramiento de la gobernabilidad y la participación local y a la construcción de convivencia, conformadas a partir de relaciones abiertas entre socios activos del sector público, el sector privado y la sociedad civil organizada, que hacen aportes distintos, pero complementarios para alcanzar un objetivo común acordado por todos” (Fundación	Perspectiva institucional	Reconocimiento de alianzas	Organización Funcionarios de la Corporación.	¿Qué instituciones u organizaciones podrían estar interesadas en constituir alianzas con la Corporación de Residencias Universitarias?	Entrevista
				¿Cuenta con alianzas interinstitucionales cuyo objetivo sea el fortalecimiento social y administrativo de la Corporación? Sí, No, No sabe/No responde. Explique su respuesta.	
				¿Qué entidades u organizaciones conforman la alianza?	
				¿Qué cobertura tienen su alianza?	
				¿De qué sector proviene el principal aporte financiero con el que trabaja su alianza?	
	¿Cuál es el objetivo general de la alianza?				
	¿La Alianza tiene un tiempo de finalización definido?				
	¿La Corporación cuenta con un plan estratégico definido?				
	¿Realizan seguimiento y documentación a los planes sociales y administrativos implementados?				
	¿La institución evalúa periódicamente la gestión social y administrativa?				
¿Qué recursos y herramientas (metodologías, servicios, procesos) se requieren gestionar a través de la articulación con otras entidades y/o organizaciones?					
		Planeación estratégica			

Corona y Banco Mundial, 2007)				¿Cuál es el principal aporte que su entidad u organización realizaría a la alianza?	
	Perspectiva individual	Grado de satisfacción del grupo poblacional	Residentes de la Corporación	¿Considera usted importante que la Corporación realice alianzas con otras organizaciones, para fortalecer los servicios prestados a los estudiantes en condición de vulnerabilidad?	Entrevista
				¿Conoce usted si la Corporación realiza periódicamente caracterización de sus residentes para conocer sus necesidades y el nivel de satisfacción con el servicio?, ¿Cuáles?	
				¿Cuál es su percepción frente a la gestión de los social y administrativo en la Corporación?	
				¿Qué instituciones cree se requieren para poder atender a los requerimientos sociales de la comunidad de residentes?	

Fuente: elaboración propia.

7.5. Descripción de los instrumentos de recolección de información.

A partir de la ruta metodológica seleccionada y de conformidad con la investigación cualitativa se eligió como instrumento de recolección de información las entrevistas semiestructuradas, estas, “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 418).

Otra fuente de información fue la observación documental, mediante la cual se revisaron documentos, registros y materiales generados por la Corporación de Residencias Universitarias y que reposan en el acervo documental de la misma, estos permitieron analizar los antecedentes y el proceso de consolidación que ha tenido la institución, así como las políticas estratégicas implementadas por la gerencia. Se considero que dichos documentos:

Nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delinear sus historias y estatus actuales. Le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 433)

7.5. Validación del instrumento de recolección de información.

Con el fin de validar el instrumento de recolección de la información seleccionado- entrevista semiestructurada, se realizó un juicio de expertos, “la evaluación mediante el juicio de experto consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto” (Cabero Almenara & Llorente Cejudo, 2013, p. 14),

La selección de los expertos pasó por la relación de estos con el fenómeno a investigar en el presente proyecto, en este caso los criterios que movilizaron la elección fueron: conocimiento en la formulación de estrategias sociales o administrativas, conocimientos en auditoria de calidad a empresas sociales, ser profesional de lo psicosocial, experiencia laboral con organizaciones de carácter social en atención a población en situación de vulnerabilidad, profesores que usualmente diseñan marcos estratégicos, profesionales de ciencias humanas e ingenierías y profesional que usualmente trabaja con redes y alianzas.

Para el ejercicio se contó con tres expertos académicos -profesionales que cumplieron con los criterios arriba mencionados, 1) Profesional en lingüística y literatura, docente y enlace de cultura de la Alcaldía Municipal de Villanueva Bolívar, experiencia de cuatro años en la formulación de proyectos de inversión y coordinación de alianzas con el sector público. 2) Profesional en psicología educativa, experiencia de dos años con población en situación de vulnerabilidad social y económica en la ciudad de Bogotá. 3) Magister en ingeniería industrial con doce años de experiencia en auditoria de calidad y formulación de estrategias administrativas a empresas públicas y privadas; quienes juzgaron el instrumento a la luz de la pertinencia entre la categoría, la subcategoría, el indicador y las preguntas; la coherencia entre el tema de investigación, la población y el tipo de investigación y finalmente, que la redacción del instrumento fuese claro y comprensible tanto para el investigador como para los entrevistados (Ver anexo 3).

El instrumento y su evaluación fueron enviados vía correo electrónico a los expertos quienes realizaron la retroalimentación, al mismo tiempo que lo aprobaron, los ajustes se hicieron de conformidad con lo señalado por los profesionales.

8. Trabajo de campo

8.1. Actividades realizadas por el investigador para la aplicación de los instrumentos de recolección de información.

Se analizaron las fuentes primarias, derivadas de la búsqueda en el acervo documental de la Corporación de Residencias Universitarias (Leyes, Resoluciones, Acuerdos, Periódicos, decisiones de la Junta Directiva e informes de la Dirección Ejecutiva) y las fuentes secundarias, referidas a textos, artículos y demás escritos de carácter teórico relacionados con la formulación de estrategias sociales y administrativas a partir de la articulación de redes y alianzas en organizaciones sociales de Colombia.

Respecto a la aplicación de la entrevista, se recolectó la información de los distintos actores a partir de la plataforma de Google forms, es importante aclarar que antes de la aplicación del instrumento se solicitó la aprobación del consentimiento informado de cada una de las personas entrevistadas.

8.2. Cantidad de instrumentos de recolección de información aplicados.

En relación con los entrevistados, los residentes-estudiantes de la Universidad Nacional de Colombia (usuarios) fueron escogidos por su tiempo de permanencia en la CRU, es decir aquellos con dos o más años de haber sido admitidos a la misma, para el caso de la alta dirección, se tuvo como referencia a los administrativos que laboran en la institución, y para el caso de la Universidad Nacional de Colombia, se entrevistó únicamente a la coordinadora del programa de alojamiento. En total se realizaron 26 entrevistas (residentes 23; administrativos: 2 y coordinación del programa de la Universidad: 1).

8.3. Descripción de los métodos utilizados para el análisis de la información de trabajo de campo.

Como herramienta o método para el análisis de las entrevistas semiestructuradas recogidas previamente se realizó la codificación de manera manual a través de Excel como programa de tratamiento de texto.

Una vez establecido el esquema de análisis por categorías, se podrá agrupar todo lo que las personas dijeron sobre cada tema, con el fin de poder examinar mejor el sentido. Habrá que elegir el modo de hacer este trabajo de codificación. Si se tienen pocos medios y un reducido número de entrevistas, esta codificación se puede hacer manual, con ayuda de tijeras, pegamento y cartulinas. También puede hacerse con ayuda de un programa informático de tratamiento de texto (Word, por ejemplo). (Juliao Vargas, 2011, p. 120)

Esta herramienta, además permitió justificar el nivel de indagación y profundización de cada una de las tres categorías durante las entrevistas o de nuevas categorías emergentes, incluso facilitó el replanteamiento de los instrumentos propuestos desde el diseño del proyecto.

8.3.1. Perspectiva de residentes

Como se indicó antes, se aplicaron veintitrés (23) entrevistas a los residentes de la Corporación, esto se analizará como perspectiva de residentes, en este sentido se codificó al entrevistado, las respuestas a las preguntas y el análisis de cada pregunta. (Ver anexo 4). El ID se compone de dos códigos, el primero corresponde al entrevistado (R1) y el segundo corresponde a la respuesta a la pregunta (P1).

Ejemplo:

Actualmente tengo un trabajo formal. Antes ayudaba a familiares que tenían un emprendimiento y me pagaba por ello. cuento con una estrategia de ahorro que me permitirá poder acceder a estudios de maestría. El control de gastos e ingresos me permitió poder acceder a este sueño. R5:P10

8.3.2. Perspectiva de administrativos

Por otra parte, se aplicaron tres (3) entrevistas a administrativos, en este sentido se codificó al entrevistado, las respuestas a las preguntas y el análisis de cada pregunta (ver anexo 5).

El ID se compone de dos códigos, el primero corresponde al entrevistado, en este caso la (F) refiere al funcionario y el segundo corresponde a la respuesta a la pregunta (P). Para el caso del análisis a las respuestas se asignó la A.

Ejemplo:

Pues el objetivo es recíproco, entre la Corporación y la alianza (UNIVERSIDAD NACIONAL) ya que les prestamos el servicio de alojamiento y alimentación sus estudiantes y ellos nos retribuyen económicamente para poder seguir cumpliendo con el objeto social de la Corporación de Residencias Universitarias”. (F2: P14)

9. Marco referencial

Como parte del marco referencial se ha incluido por considerarlo esencial, el marco institucional.

9.1. Marco Contextual-institucional: La Corporación de Residencias Universitarias

La Corporación de Residencias Universitarias-CRU es una organización de carácter privado que presta el servicio de alojamiento a estudiantes universitarios en condiciones de vulnerabilidad social y económica, mientras adelantan sus estudios de educación superior en la ciudad de Bogotá. Desde su creación en 1958, ha apoyado cerca de seis mil estudiantes de distintas regiones del país, que migran desde sus territorios de origen para acceder a la oferta educativa, de Bogotá; factor que conlleva que los estudiantes y sus familias deban asumir los gastos de manutención lo cual convierte a esta movilidad en un criterio para considerar al estudiante en situación de vulnerabilidad, porque supone una ruptura en su red de apoyo social, económica y cultural.

9.1.1. Historia

La Corporación responde a un proceso histórico fruto de una movilización estudiantil que se gestó en la década del cincuenta del siglo pasado, movimiento que se declaró en huelga y en oposición por la crisis política, económica y social que atravesaba el país durante el gobierno del general Rojas Pinilla.

Posterior al 10 de mayo de 1957- caída del gobierno de Rojas P., surgieron los comités pro-casa universitaria del estudiante y pro-monumento del estudiante, que luego se fusionarían y darían lugar a la CRU.

Según Quiroz (2002), “En 1959 el movimiento estudiantil y el gobierno formado por el presidente Alberto Lleras Camargo vivía su mejor momento, un momento marcado por el recuerdo de la dictadura de antaño contra la cual confluyeron estudiantes y políticos” (p. 141).

Como reconocimiento a la participación de estudiantes universitarios en el movimiento citado anteriormente, el Congreso de la República y el presidente Lleras Camargo promulgaron la Ley 45 del 22 de agosto de 1959, “por la cual se ordena una cesión a la Corporación de Residencias Universitarias y se conceden autorizaciones al Gobierno Nacional, encaminadas a procurar vivienda económica a los estudiantes universitarios”; y se reconoce un monumento a los estudiantes: “La Residencia Universitaria se establecerá como monumento a los estudiantes de todos los tiempos que han luchado por la libertad de Colombia”.

De acuerdo con la Ley 45 (1959), el Gobierno Nacional adquirió del Instituto de Crédito Territorial, los edificios o bloques C-1 y C-2 del Centro Urbano Antonio Nariño en Bogotá y el terreno donde están edificados.

En el artículo 4 de la ley, la destinación del edificio quedó bajo condición resolutoria de dominio, esto es, destino exclusivo para residencias universitarias; en caso contrario, el bien inmueble será retornado a la Nación. Asimismo, se estipuló que las residencias universitarias serían preferiblemente para “estudiantes universitarios que demuestren incapacidad económica personal o la de sus padres para cubrir sus necesidades de vivienda”.

La CRU fue fundada con participación de la élite política de ese momento, Berta Puga de Lleras (esposa del presidente Alberto Lleras), Emilio Urrea Delgado (Alcalde de Bogotá), Carlos Ortiz Restrepo (sacerdote jesuita, miembro fundador de la federación de colegios católicos, ex rector de la Universidad Javeriana y colegio San Bartolomé y Jaime Posada Díaz (Político liberal, miembro fundador de la Asociación Colombiana de Universidades y de la Universidad de América), como institución que perseguía fines de beneficencia. El patrimonio fue constituido por los comités pro-casa del estudiante y pro-monumento del estudiante y una donación realizada por Ecopetrol.

Para 1960, la CRU inició la prestación del servicio de residencias a diferentes universidades privadas de la ciudad de Bogotá, luego de obtener la escritura de cesión del inmueble por parte de

la Nación. En 1972 la Junta Directiva cerró el edificio, lo que provocó la salida de los estudiantes, esta decisión se dio luego de enfrentamientos con la fuerza pública que ocurrieron en las residencias universitarias y causaron daños a la estructura del edificio donde funcionan las residencias.

En 1975, se reabrieron las instalaciones de la Corporación, y se celebró el contrato 112 entre la Corporación y la Universidad Nacional de Colombia, mediante el cual se cedió el uso y goce del inmueble bajo comodato a la institución de educación superior; esta iniciativa fue liderada por el Ministerio de Educación Nacional y fue aprobada en sesión del 09 de abril por la Junta directiva de la CRU (Junta Directiva, 1975, pág. 4).

Posteriormente se modificaron los estatutos, y se reconstituyó la Junta Directiva, la cual estuvo constituida por doce miembros, once de ellos pertenecientes a la Universidad Nacional exceptuando el Ministerio de Educación Nacional.

Para que la Corporación de Residencias ceda la administración del edificio de las Residencias 10 de mayo a la Universidad Nacional para rehabilitación de los estudiantes del citado claustro; se reliva el hecho de que el edificio en cuestión se encuentra abandonado y asciende a varios millones de pesos la deuda de la institución por cuanto se adeuda a varias entidades bancarias y empresas públicas, además de las prestaciones sociales a varios empleados y la Corporación en el momento no está en posibilidad de atenderlas. (p. 2)

El comodato se suscribió por un término de treinta años, para uso y goce exclusivo de estudiantes casados de la Universidad Nacional de Colombia. La universidad, como contraprestación se obligó a destinar la suma de un millón de pesos de su presupuesto anual para reparaciones locativas de los edificios y pago de los servicios públicos.

En 1994 se redujo la composición de la Junta Directiva a ocho miembros, dentro de los cuales se definió serían tres estudiantes-residentes, cuatro profesores-directivos de la Universidad

Nacional y el delegado del Ministerio de Educación. Otra de las particularidades que se modifican es la asignación de cupos a estudiantes solteras y solteros sin hijos.

Como se destaca en su acta de fundación, la Corporación perseguía fines de beneficencia. Esta visión podemos traducirla en una responsabilidad filantrópica que, según Cancino y Morales (2008), son contribuciones voluntarias a la sociedad; de igual forma, la naturaleza de su constitución como entidad sin ánimo de lucro, evidencia el tratamiento de su diseño original.

De acuerdo con Cancino y Morales (2008) citado por Lantos (2001), uno de los focos de compromiso de los recursos debía ser actividades de responsabilidad social como una visión de empresa al servicio de la comunidad y “corresponde a una visión altruista donde la empresa debe usar sus recursos de la manera más eficiente con el fin de generar bienestar en la sociedad” (p. 14). Bienestar que busca otorgar la Corporación hacia estudiantes universitarios de escasos recursos provenientes de territorios con altas vulnerabilidades sociales y económicas.

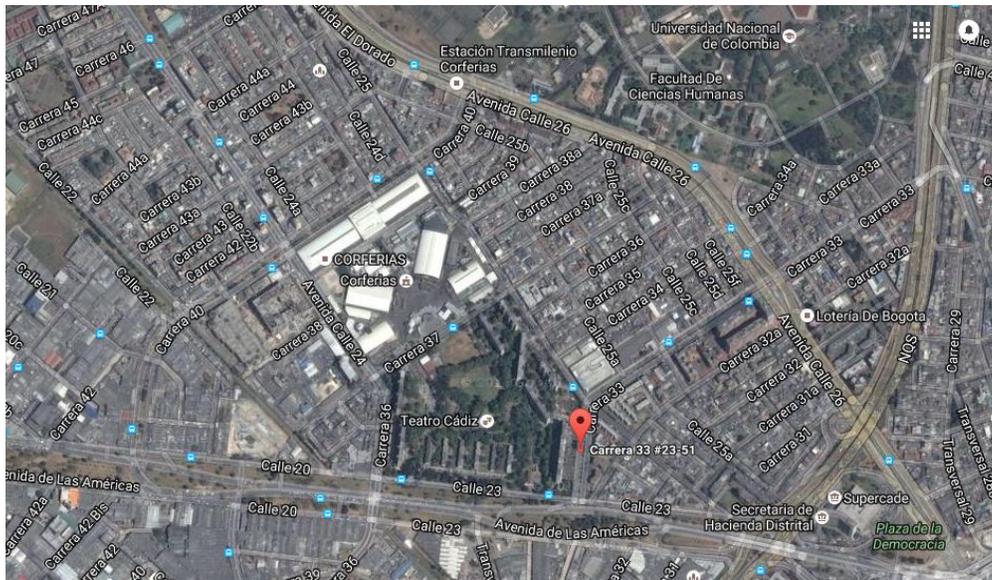
En 2001 el CUAN y la CRU como parte del conjunto, fueron declarados bien de interés cultural de carácter nacional (Resolución 965 del 22 de junio de 2001 del Ministerio de Cultura). Es importante mencionar que este tipo de declaratorias solo asegura la prevalencia en el tiempo de este tipo de construcciones, pero requiere se establezcan las acciones necesarias para garantizar su protección y sostenibilidad a través de un Plan Especial de Manejo y Protección (PEMP).

9.1.2. Características locativas y físicas

La Corporación está ubicada en la localidad de Teusaquillo- Bogotá, UPZ 107, en el Centro Urbano Antonio Nariño-CUAN, en un área de un terreno de 11.012 metros cuadrados en donde se encuentran los edificios C1 y C2.

Figura 6

Ubicación geográfica de la Corporación.



Fuente: Google Maps / Bogotá. (Consultado el 8 de febrero de 2021).

9.1.3. Objeto social de la organización

Conforme a los Estatutos, Acuerdo 001 de 2017, el objeto social de la Corporación es prestar el servicio de alojamiento a estudiantes universitarios de pregrado que demuestren incapacidad económica para cubrir sus necesidades de vivienda y que cumplan con lo señalado en el proceso de adjudicación.

9.1.4. Misión.

La Corporación está comprometida en satisfacer las necesidades de los estudiantes y los requerimientos de las universidades relacionadas con el servicio de alojamiento confortable, seguro y de calidad.

9.1.5. Visión.

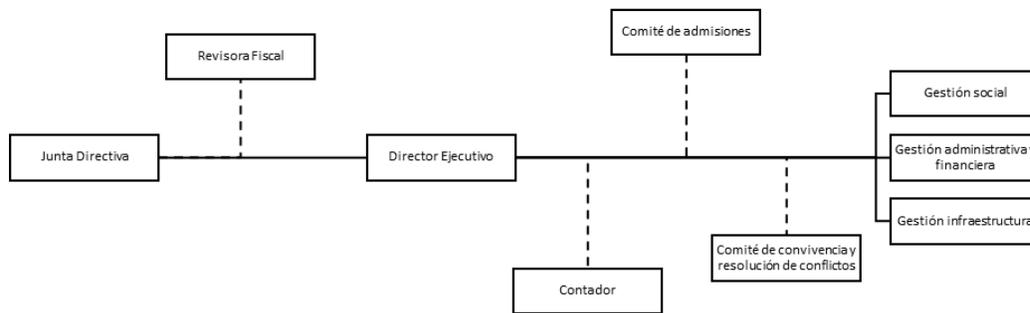
En el 2029 la Corporación se visualiza con una infraestructura arquitectónica restaurada que permita la ampliación de cupos para estudiantes universitarios; una organización consolidada financieramente; con alianzas estratégicas que aseguren su permanencia; con talento humano

profesionalizado y experimentado en beneficio de los residentes; con procesos estratégicos y un sistema de información que permitan medir el cumplimiento de sus objetivos.

9.1.6. Organigrama

Figura 7

Organigrama



Fuente: www.cru.org.co (Consultado en marzo de 2021).

La Junta Directiva es la máxima autoridad de la CRU, se encuentra conformada por ocho miembros: el delegado del Ministerio de Educación (quien preside la sesión), el rector de la Universidad Nacional o su delegado, un delegado del Consejo Superior Universitario, un delegado del Consejo de Sede de la misma universidad, el director de bienestar universitario y tres representantes estudiantiles (elegidos para el período de un año); cuenta con un director ejecutivo como representante legal de la organización y encargado de elegir su equipo de colaboradores, previa autorización de la Junta Directiva.

Es importante señalar que, aunque la Corporación es una empresa privada, varios miembros de la Junta Directiva son funcionarios públicos, esto, teniendo en cuenta los orígenes de la organización.

9.1.7. Portafolio de servicios

- Acompañamiento psicosocial a estudiantes. La Corporación entiende lo psicosocial como un enfoque de intervención social en el que se ubica al sujeto dentro de un entramado de relaciones sociales, económicas, políticas y culturales que lo definen; en ese sentido, la institución ha generado espacios de interacción y atención a través del desarrollo colectivo de iniciativas, estrategias y proyectos para el bienestar social y emocional de sus residentes.
- Atención alimentaria: Se evidenció que existe un limitado acceso a los tiempos de comida de los residentes, lo que indudablemente afecta su seguridad alimentaria. De acuerdo con lo anterior, se promovió una estrategia alimentaria que inició en el 2013, como iniciativa para aportar al bienestar de doscientos cuarenta y cinco residentes, desde la puesta en práctica de la entrega de dos tiempos de comida diaria, bajo el esquema de corresponsabilidad institucional y un aporte económico simbólico, todo ello auspiciado por el Banco Arquidiocesano de Alimentos de Bogotá.
El objetivo de dicha estrategia es asegurar el acceso a dos raciones de comida para los estudiantes residentes en la Corporación, así como garantizar el entorno para el ejercicio del derecho a la alimentación para cerca del 80% de la comunidad que habitaba la institución.
- Biblioteca: Este servicio funciona desde 1994 como apoyo al quehacer académico de los residentes, con un catálogo de más de cinco mil seiscientos ochenta libros y revistas, un banco de copias interdisciplinarias y una zona de wi-fi gratuito. Desde 2013 hace parte de la red pública de bibliotecas comunitarias y se ha contado con el apoyo técnico de la Biblioteca Luis Ángel Arango. Este espacio además ha brindado tutorías académicas y talleres de lectoescritura a solicitud de los residentes.
- Lavandería: Cuenta con equipos semiindustriales para el lavado y secado de ropa ofertado a la comunidad a un bajo costo, servicio que acompañan los residentes a través

de un proceso de voluntariado. Los recursos aquí recaudados se reinvierten en el mantenimiento del espacio.

9.1.8. Actividad económica

La actividad económica desarrollada por la entidad pertenece al sector de alojamiento, esto de acuerdo con su objeto social. Sus ingresos fijos provienen del desarrollo de un convenio con la Universidad Nacional de Colombia; se puede indicar que esta relación contractual data desde 1975, una relación ininterrumpida de cuarenta y siete años que se expone a continuación:

Tabla 8.

Convenio con la Universidad Nacional de Colombia.

Año	Convenio o contrato	Descripción
1975	112	La Corporación cedió el uso y goce de los edificios C1 y C2. El término de duración fue de treinta años. La universidad entregó la suma de \$1.000.000 con destino exclusivo a reparaciones locativas, pago de servicios públicos y demás para su funcionamiento; el personal, presupuesto y demás acciones de mejoras quedaban a juicio de la Universidad y la dirección y de la administración de las residencias se encargaría la Corporación. Aunque el convenio inicialmente terminaría en 2005, fue prorrogado hasta junio de 2008.
2008	001	Plazo inicial: 184 días. Objeto: La Universidad y la Corporación se comprometen a cooperar en el desarrollo del programa de mejoramiento de la calidad de vida de estudiantes. Apoyo parcial de alojamiento para 320 estudiantes y pago del servicio de vigilancia. La selección de los estudiantes debería realizarla el Comité de adjudicaciones de la Corporación.
2009	Prórroga y otrosí 01	Firmado por un año. Se mantienen los términos del convenio 001.
2010	Prórroga y otrosí 02	Firmado por un año. Se mantienen los términos del convenio 001. La Universidad no asume el pago del servicio de vigilancia.
2011	Prórroga y otrosí 03	Firmado por un año.
2012	Prórroga y otrosí 04	Firmado por un año.
2013	Prórroga y otrosí 05	Firmado por 189 días y hasta el 24 de mayo. No se encontraron datos entre junio de 2013 y noviembre de 2014.
2014	003	Apoyo total para 170 estudiantes. Firmado por seis meses. La Universidad realiza el proceso de convocatoria para los cupos.
2015	004	Firmado por siete meses. Apoyo total a estudiantes.
2016	009	Firmado por doce meses. Apoyo total a estudiantes.
2017	Prórroga	Firmado por un mes.

2017	014	Apoyo total para 215 estudiantes. Firmado por un año.
2018	Prórroga 1.	Firmada por tres meses.
2018	Prórroga 2.	Firmada por un mes.
2018	028	Firmado por siete meses. Apoyo total para 215 estudiantes. La Corporación se compromete a adjudicar en habitaciones de 36 mts ² a un máximo de dos estudiantes, separados por género. Así mismo, a dotar las habitaciones de camas, sillas, escritorios y demás para uso de los estudiantes; realizar el aseo en las zonas comunes y asumir los gastos de servicios públicos y personal que labora en la Corporación; asimismo, realiza seguimiento a las normas de convivencia. La Universidad supervisa el desarrollo del convenio y está atenta a los requerimientos de los estudiantes. El convenio incluye el disfrute de bienes a cargo de la Corporación de propiedad de la Universidad, como es el caso de: escritorios y sillas para biblioteca, lavadoras, televisor, etc.
2019	Prórroga 1.	Firmada por dos meses.
2020	005	Firmado por siete meses. Apoyo total para 245 estudiantes. La Corporación se compromete a adjudicar en habitaciones de 36 mts ² a un máximo de tres estudiantes, separados por género. Así mismo, a dotar las habitaciones de camas, sillas, escritorios y demás para uso de los estudiantes; realizar el aseo en las zonas comunes y asumir los gastos de servicios públicos y personal que labora en la Corporación; asimismo, realiza seguimiento a las normas de convivencia. La Universidad supervisa el desarrollo del convenio y está atenta a los requerimientos de los estudiantes. El convenio incluye el disfrute de bienes a cargo de la Corporación de propiedad de la Universidad, como es el caso de: escritorios y sillas para biblioteca, lavadoras, televisor, etc. Por la pandemia del COVID-19 se suscribió una modificación que incluía la preparación y distribución de almuerzos y cenas para los estudiantes que se encontraban en el edificio desde el inicio de la pandemia hasta diciembre de 2020.
2021	008	Firmado por doce meses. Apoyo total para 250 estudiantes. La Corporación se compromete a adjudicar en habitaciones de 36 mts ² a un máximo de tres estudiantes, separados por género. Así mismo, a dotar las habitaciones de camas, sillas, escritorios y demás para uso de los estudiantes; realizar el aseo en las zonas comunes y asumir los gastos de servicios públicos y personal que labora en la Corporación; asimismo, realiza seguimiento a las normas de convivencia. La Universidad supervisa el desarrollo del convenio y está atenta a los requerimientos de los estudiantes. El convenio incluye el disfrute de bienes a cargo de la Corporación de propiedad de la Universidad, como es el caso de: escritorios y sillas para biblioteca, lavadoras, televisor, etc. Se incluyó la preparación y distribución de almuerzos para los estudiantes que se encontraban apoyados por la Universidad.

Fuente. Elaboración propia a partir de la revisión de actas y documentos.

9.2. Marco teórico-conceptual

Para el diseño de una estrategia social y administrativa objeto de la presente investigación, se hace necesario, entender el concepto de estrategia y sus variantes social y administrativa, partiendo de lo que se entiende por planeación estratégica y por diagnóstico estratégico.

Así mismo, se estudiará el concepto de redes y alianzas como un elemento para comprender el valor estas tienen en la construcción de un marco estratégico para el fortalecimiento y sostenibilidad de la Corporación.

9.2.1. Planeación estratégica

Diversas son las fuentes y autores que tratan la definición de planeación estratégica, sin embargo, para la aplicación de la organización definiremos la planeación como el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de planeación y estrategia están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos (Sallenave, 1985, p. 42). De acuerdo con Sallenave, la planeación responde a un proceso que involucra el presente y el futuro de una organización; por su parte, sugiere un conjunto de conceptos y herramientas que el dirigente debe conocer.

9.2.2. Diagnóstico estratégico

De acuerdo con (Serna H. , 2014), el diagnóstico estratégico es el marco de referencia para analizar la situación actual de la compañía y responde a las preguntas ¿Dónde estábamos? y ¿Dónde estamos hoy?; para ello es necesario identificar las oportunidades y amenazas del medio, al igual que las fortalezas y debilidades internas de la organización. “El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas” (p. 64).

9.2.3. Estrategia

Para Serna (2014), “las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos” (p. 75). Asimismo, define al

gerente como el estratega que tiene la capacidad para tomar las decisiones relacionadas con el desempeño de la organización; para el autor, pensar estratégicamente no solo debe involucrar la alta dirección, sino ser un proceso participativo en el que se incluya a los colaboradores. Para Porter (1980), citado por Serna (2014), la estrategia define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos.

En otras palabras, la estrategia es el compilado de acciones que se ejecutan para cumplir con los objetivos de una organización, operacionaliza la directriz estratégica y facilita la sostenibilidad de la organización, asegurando que la gestión se desarrolle por procesos definidos asegurando una ventaja competitiva respecto a los demás miembros del nicho de mercado.

9.2.4. Estrategia administrativa

De acuerdo con los postulados de la planeación estratégica propuestos por Serna (2014), una estrategia administrativa corresponde al proceso a través del cual “quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan, y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, con el fin de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución...” (p.55).

9.2.5. Estrategia social

Entendemos como estrategia social aquellas prácticas organizacionales responsables que se desarrollan con los diversos grupos de interés (trabajadores, proveedores, residentes y personas y grupos) con los cuales las políticas de una organización logran incidencia. De esta manera, la estrategia social se asumirá desde los postulados de la responsabilidad social empresarial-RSE, entendiendo este concepto desde una visión o teoría integradora, “explican el desarrollo de las actividades por el deseo de integrar diversas demandas sociales” (Cancino C. y., 2008, p. 23)

(Vives, 2004 citado por (Benedicte, 2004, p. 3)) entiende la RSE como: “las prácticas de la corporación, que, como parte de la estrategia corporativa, en complementariedad y apoyo de las más importantes actividades empresariales, busca evitar daño y promover el bienestar de los

“stakeholders” a través de cumplir con reglas, regulaciones y voluntariamente ir más allá de ella”.

Por lo tanto, la RSE es una práctica de una empresa que se integran a su estrategia Corporativa.

Sin embargo, ¿cómo implementar una estrategia social en una empresa social como lo es la Corporación, teniendo en cuenta que su estrategia u objeto misional está vinculado con la solución de un problema social? En este sentido, la estrategia social debe procurar la construcción y reinención de su ventaja competitiva.

La responsabilidad social de la empresa social radica en lo siguiente: en primer lugar, mantener hacia el futuro su estrategia social, formulada e implementada con el objetivo de permitir a sus clientes de la base de la pirámide la captura del valor económico creado para la empresa a través del modelo de negocio. En segundo lugar, propender por la construcción interna de sus propios recursos y capacidades inimitables y únicas, especialmente los intangibles, para mantener sus competencias vinculadas con el mejoramiento de la calidad de su propuesta de valor y con la expansión de su cobertura y su impacto social. Esto permite, como consecuencia, mejorar su reputación ante todos los stakeholders y aumentar la confianza de la comunidad en su actividad económica. (Duque, 2007, p. 70)

La estrategia social debe alejarse, por lo tanto, de la corriente gerencial vinculada directamente con la generación de lucro (rentabilidad financiera, la eficiencia económica y la creación y maximización del valor y la riqueza).

9.2.6. Redes y alianzas

De acuerdo con Velázquez y Aguilar (2005) una red puede ser definida “como un grupo de individuos que, en forma agrupada o individual, se relacionan con otros con un fin específico, caracterizado por la existencia de flujos de información” (p. 3). La red a su vez se compone de tres elementos básicos a saber: actores involucrados, tipo de relación y flujos. Por lo tanto, podemos decir que un individuo está inmerso en redes que posibilitan acceso a beneficios bien sea

económicos, sociales, políticos, ambientales o culturales, y con los cuales desarrolla su cotidianidad. Ahora bien, la organización podría ser considerada una red en tanto sus relaciones o componentes son un sistema interrelacional, al respecto véase Denise Najmanovich (2008).

La red en tanto intercambio de aprendizajes y experiencias promueve nuevos paradigmas acerca de cómo abordar el desarrollo, y promover comunidades sostenibles, fin último de la gerencia social, además de incrementar el capital social y conectar los sectores público, privado y las organizaciones sociales.

Para Ávila-Toscano (2012) “Las redes sociales permiten a los seres humanos el desarrollo de prácticas de cooperación y apoyo como mecanismo para generar cohesión en los grupos, así como para el afrontamiento para la incertidumbre, las carencias afectivas y materiales y la segregación” (p. 26).

Para este autor existen tipologías de redes sociales, las primarias, secundarias informales, secundarias formales, y redes del tercer sector. Esta última compromete a las organizaciones sin fines de lucro que otorgan soporte a las comunidades o individuos, entre ellas cabe mencionar las organizaciones no gubernamentales, asociaciones de voluntarios, fundaciones sociales, entre otras.

Desde esta última concepción se enfocará el mapeo de las redes de la Corporación, cuyas características estructurales se esbozan en: tamaño, densidad (número de conexiones entre los actores), dispersión y atributos.

Finalmente, para Aruguete (Noviembre 2001) la red es un concepto contrapuesto al modelo jerárquico de organización corporativa, donde se homogeniza a nivel del mando, se centraliza la autoridad y el control. Por el contrario, las redes proponen un nivel multicéntrico que permiten la autonomía entre sus partes, articulando así la diversidad como lazo.

Por su parte una alianza es considerada como un grupo de actores de diversos sectores que de forma coordinada proponen o buscan soluciones conjuntas a problemas sociales complejos. Para el Banco Mundial (Septiembre, 2007) las alianzas son estrategias de trabajo orientadas a

solucionar un problema social a partir de la relación entre el sector privado, el sector público y la sociedad civil organizada cuyos aportes están encaminados a lograr el objetivo acordado; para el desarrollo de una alianza las partes involucradas estiman la duración de acuerdo con sus intereses y pactan unas reglas de juego compartidas, este es un proceso de mejora continua para manejar la inversión pública y el desarrollo de proyectos.

9.2.7. Vulnerabilidad social y económica

La manera como se comprende el término vulnerabilidad está referida a los distintos ángulos donde se ejerce da afectación del bienestar. Así pues, una situación que afecte el bienestar de un sujeto o grupo social está vulnerando su estado pleno de ser y existir. Por ejemplo, un entorno de vivienda a orillas de un río deja a sus moradores en un estado de no defensa, y su vida corre peligro; o si los ingresos económicos de un hogar no alcanzan para los gastos necesarios, la salud y la vida misma queda en riesgo. Sobre lo anterior Gil (2015) describe:

La vulnerabilidad socioeconómica en relación con la salud se define por contextos sociales inequitativos que condicionan a las personas más vulnerables en su día a día. Así, seleccionamos la educación, la situación laboral y la prosperidad económica como determinantes sociales claves de las desigualdades en salud. Nos centramos en estas variables pues nuestro indicador de vulnerabilidad socioeconómica intenta recoger aquellos aspectos que determinan el estado de salud de los ciudadanos, pero que a su vez también refuerzan su propio bienestar (p. 181).

Las consecuencias o afectaciones a la salud son, en muchos casos, resultado de situaciones de vulnerabilidad, y el término bienestar envuelve siempre la idea de a dónde se debe llegar, o qué se debería evitar, es decir, los riesgos.

Esa condición sensible del sujeto, que siente y se afecta por las situaciones de riesgo en que vive, le sitúa a su vez, en una zona de acción y respuesta a ese estado. En ese sentido, las acciones que buscan el bienestar, las del sujeto en riesgo, y las que provengan de manera externa (Estado,

instituciones, otras personas) pretenden reducir o eliminar las consecuencias de peligro que genera su momento y lugar de vulnerabilidad. Sobre esto, Castaño (2007) citando al banco mundial enuncia:

El Informe del Banco Mundial (2000) plantea que la vulnerabilidad mide “la capacidad de resistencia ante una crisis [y] la probabilidad de que una crisis dé por resultado una disminución del bienestar” (p. 139). Esto incluye, a su vez, la idea de que los individuos no son pasivos frente a los cambios, sino que responden a ellos. Las formas y los factores que determinan estas respuestas son los aspectos centrales para disminuir la vulnerabilidad y por consiguiente el impacto de los eventos de peligro o los riesgos. (p. 6).

9.3. Marco Legal

Como parte del marco legal que rige la operación y funcionamiento de la CRU merece mencionarse la siguiente normativa:

Constitución Política de Colombia (1991): Dicha normativa constitucional establece que Colombia es un Estado Social de Derecho, el cual está organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista. En este sentido, se garantiza además el libre derecho de asociatividad, artículo 38; Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad. Las personas jurídicas sin ánimo de lucro, pueden ser asociaciones, fundaciones y corporaciones.

Ley 45 de 1959 (Congreso de Colombia): Por el cual se ordena una cesión a la Corporación de Residencias Universitarias y se conceden autorizaciones al Gobierno Nacional, encaminadas a procurar vivienda económica a los estudiantes universitarios.

Decreto 427 de 1996: Por el cual se reglamenta el registro de las personas jurídicas en las Cámaras de Comercio.

Plan decenal de educación 2016-2026: Constituye un documento orientador de la política educativa Colombiana, que se materializa en estrategias, proyectos y acciones para dar cumplimiento a los mandatos constitucionales y legales en la prestación del servicio educativo.

Acuerdo 04 de 2014 (Consejo de Bienestar Universitario-Universidad Nacional de Colombia) “Por el cual se reglamentan los apoyos socioeconómicos estudiantiles de los programas de Gestión Económica, Gestión para el Alojamiento, Gestión Alimentaria y Gestión para el Transporte, que hacen parte del Área de Gestión y Fomento Socioeconómico, del Sistema de Bienestar Universitario de la Universidad Nacional de Colombia y se deroga la Resolución 001 de 2011 del Consejo de Bienestar Universitario”.

Acuerdo 07 de 2014 (Consejo de Bienestar Universitario-Universidad Nacional de Colombia) “Por el cual se hacen adiciones al Acuerdo 04 de 2014 del Consejo de Bienestar Universitario que reglamenta los apoyos socioeconómicos estudiantiles de los programas de Gestión Económica, Gestión para el Alojamiento, Gestión Alimentaria y Gestión para el Transporte, del Área de Gestión y Fomento Socioeconómico, del Sistema de Bienestar Universitario de la Universidad Nacional de Colombia”.

Decreto 1625 de 2016. Por el cual se expide el decreto único reglamentario en materia tributaria.

Acuerdo 001 de 2017. (Junta Directiva de la Corporación) “Por el cual se deroga el Acuerdo 001 de 1994 y se modifican los Estatutos de la Corporación de Residencias Universitarias. En esta modificación es importante mencionar que se elimina la exclusividad de admisión con la Universidad Nacional, y se posibilita la celebración de convenios con instituciones públicas, privadas o mixtas que favorezcan el desarrollo del objeto misional de la Corporación.

Acuerdo 001 de 2020. Reglamento Interno CRU. Por el cual se deroga el Acuerdo 001 de 2017 y se modifica el Reglamento Interno de la Corporación de Residencias Universitarias.

Es importante mencionar que en Colombia no existe una regulación normativa específica para el alojamiento universitario.

10. Resultados finales

10.1. Descripción de los principales hallazgos en la aplicación de instrumentos

10.1.1. Categoría de estudiantes foráneos

En esta categoría se aplicaron las siguientes preguntas por perspectiva.

10.1.1.1. Perspectiva de residentes

- ¿Se reconoce o pertenece a alguna comunidad étnica?

De los veintitrés estudiantes entrevistados, el 17% manifestó reconocerse como indígena, esto es: 4 estudiantes, mientras que el 35% se reconoce como afrodescendiente con 8 estudiantes, y el restante 48% respondió que no pertenecía a alguna comunidad étnica, tal como se puede observar en el gráfico.

Figura 8

Comunidad étnica



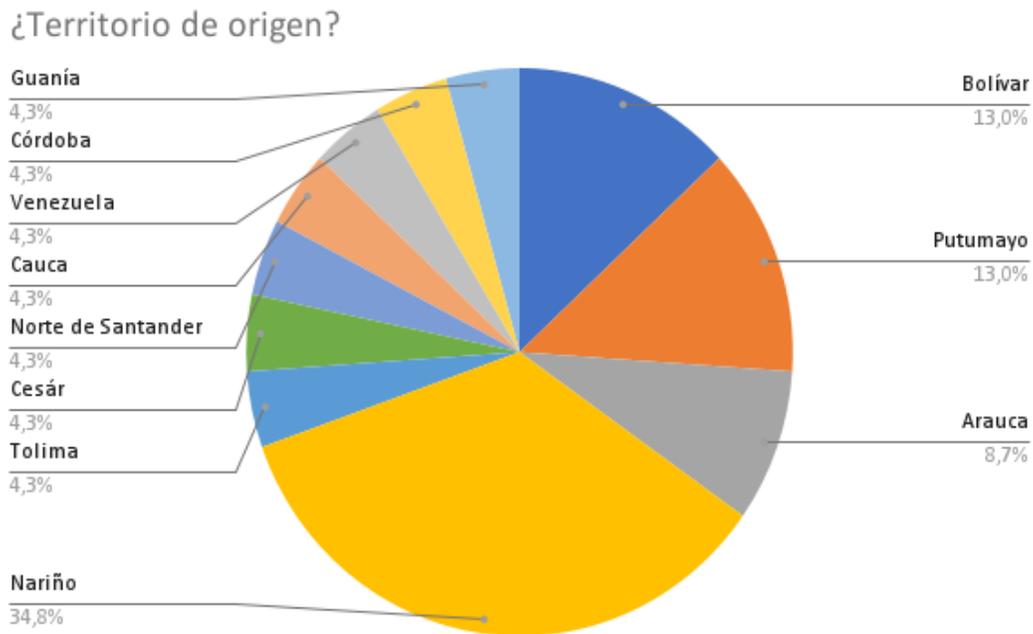
En términos generales, podríamos referirnos a la comunidad que habita la institución, como una población étnicamente diversa conformada por afrocolombianos e indígenas que representan el 52% de la población total.

- ¿Territorio de origen?

Los estudiantes que residen en la Corporación provienen principalmente de regiones tales como: Nariño (34.8%), Bolívar (13%), Putumayo (13%) y Arauca (8.7%), sin embargo, hay menor presencia de otros departamentos como: Guanía, Córdoba, Cauca, César y Tolima, cada uno con un 4.3% y finalmente un extranjero (Venezuela: 4.3%).

Figura 9

Territorio de origen



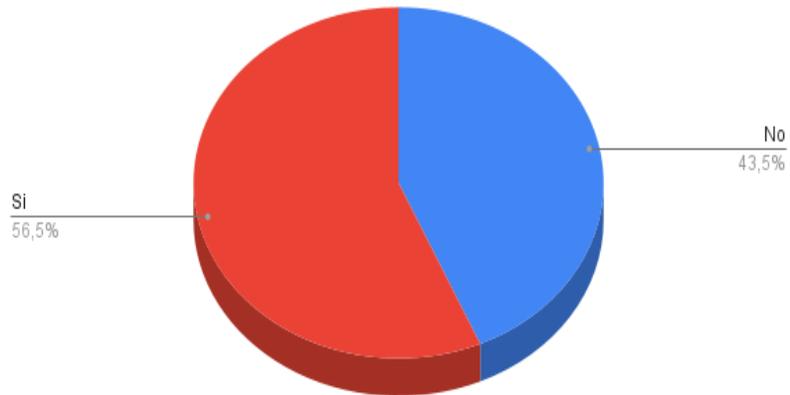
- ¿Ha sido víctima del conflicto armado en Colombia?

Frente a la pregunta el 56.5% de los entrevistados respondió haber sido víctima del conflicto armado en Colombia, mientras que el 43.5% respondió negativamente.

Figura 10

Víctima del conflicto armado

¿Ha sido víctima del conflicto armado en Colombia?



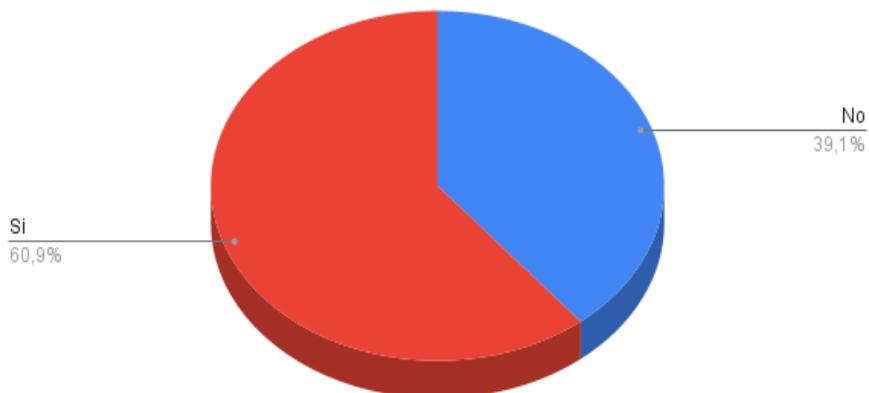
- ¿Cuenta con red de apoyo en Bogotá?

De los veintitrés estudiantes entrevistados, el 60.9% cuenta con una red de apoyo en Bogotá y el restante 39.1% de la población no cuenta.

Figura 11

Red de apoyo

¿Cuenta con red de apoyo en Bogotá?



10.1.1.2. Perspectiva administrativos

- ¿Cuenta la Corporación con un protocolo para la admisión de los estudiantes foráneos?

Respecto a esta pregunta es importante señalar que el 100% de los funcionarios manifestaron que la organización cuenta con un protocolo para la admisión de cupos para estudiantes foráneos.

- ¿Explique cuál es el procedimiento para la admisión de un cupo en una unidad habitacional?

Frente a esta pregunta es importante señalar que los funcionarios conocen y explicaron el procedimiento para la admisión de un cupo en la Corporación:

Este inicia a partir de un inventario de cupos disponibles en las unidades habitacionales, seguido de una convocatoria pública, la evaluación del perfil psicosocial de los candidatos por parte de profesionales sociales, la presentación de la documentación exigida, la evaluación de las solicitudes por parte de un comité y la formalización del cupo. (F1:P8).

Es importante mencionar que a través de este protocolo se da cumplimiento a lo establecido en el Reglamento Interno de la Corporación, el cual regula el proceso misional de la institución.

- ¿Qué instrumentos aplica la Corporación para conocer la perspectiva de la población de residentes?

El 100% de los funcionarios respondió que la Corporación aplica las encuestas, reuniones y entrevistas como instrumentos para conocer la perspectiva de los residentes.

Procesos de evaluación se han diseñado desde los programas y proyectos, sin embargo, no se ha realizado en relación con el servicio de alojamiento que presta de manera rigurosa. La Corporación va más allá de lo instrumental, sino desde lo convivencial lo cual permite al residente manifestarse y conocer la percepción del residente del trabajo que se lleva a cabo. (F1:P7)

Para la categoría de estudiantes foráneos en términos generales, podemos decir que la presencia de estudiantes de otros territorios distintos a Bogotá en la Corporación se da porque existen sedes de frontera de la Universidad Nacional de Colombia tales como: Amazonas, La Paz, Orinoquía y San Andrés lo cual conlleva a que los estudiantes de estos territorios realicen la movilidad a Bogotá para culminar su ciclo de estudios. Además, porque existe desde 1989 programas de admisiones especiales a la Universidad, a través de los cuales los estudiantes de bachillerato pertenecientes a comunidades étnicas y territorios considerados como pobres pueden acceder.

10.1.2. Categoría de vulnerabilidad

Para esta categoría se obtuvieron las siguientes respuestas de acuerdo con cada pregunta por perspectiva.

10.1.2.1. Perspectiva de residentes

- ¿Qué tipo de apoyo social recibe?

El 100% de los estudiantes consideraron el apoyo social que reciben como un proceso socioeconómico y, por lo tanto, lo vincularon a los otorgados por la Universidad Nacional (alojamiento y alimentación) a través del área de gestión y fomento socioeconómico el cual " promueve el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas y el desarrollo personal y profesional de la comunidad estudiantil" (Universidad Nacional de Colombia, 2022) (A5:P5)

- ¿Con qué frecuencia visita su familia?

Las visitas a las familias se producen una vez termine el semestre académico, esto de acuerdo con las respuestas de las veintitrés respuestas obtenidas y se puede prolongar a un año cuando no existen apoyos económicos que soporten los gastos de viaje "Una vez al año por falta de dinero" (R19: P6).

- ¿Cómo es la relación con su familia?

Respecto a sus familias podemos decir que los residentes manifestaron tener una relación con su familia cercana con vínculos de comunicación y apoyo.

¿A cuál estrato social pertenece?

El 100% de los veintitrés residentes respondieron que pertenecen al estrato 1.

¿Con qué tipo de apoyos económicos cuenta?

EL 79% de los estudiantes manifestaron contar con apoyos económicos principalmente con los entregados por sus familias, la universidad y subsidios del estado, mientras que el 21% refirió no contar con alguno.

¿Qué estrategias utiliza para obtener ingresos económicos?

En términos generales, las estrategias para generar ingresos económicos son asumidas directamente por los estudiantes, es decir, a través de trabajos como independientes durante la carrera, y otros se apoyan a través de programas que el Estado oferta: Jóvenes en acción, ayuda humanitaria a víctimas, ICETEX, entre otros. "Tengo ayuda humanitaria por desplazamiento forzado esto a través del DPS" (R4: P10) "Tengo trabajo de medio tiempo y fines de semana en un restaurante de comidas rápidas" (R19:P10)

Frente a ello, es importante mencionar que, aunque la mayoría de los residentes de la Corporación, esto es el 72%, cuentan con apoyo de alojamiento por parte de la Universidad, los residentes deben generar otras estrategias para obtener sus ingresos para sus gastos de manutención en Bogotá. (A10:P10)

10.1.2.2. Perspectiva administrativos

- ¿Qué entiende la Corporación por vulnerabilidad socioeconómica?

Para los administrativos el concepto de vulnerabilidad aparece ligado a una situación de incapacidad económica que los estudiantes o sus padres pueden tener para cubrir los gastos de

vivienda en la ciudad de Bogotá, la cual pone en riesgo su adaptación y permanencia en la institución de educación superior;

La organización entiende la vulnerabilidad como una situación y al tiempo como una condición que tienen los estudiantes y sus padres ante la incapacidad económica para cubrir las necesidades de vivienda en la ciudad de Bogotá. Así mismo, establece unos criterios para definir ese estado: Que sean jóvenes pertenecientes a niveles de SISBEN 1 y 2; La pertenencia a una comunidad étnica, grupos históricamente vulnerados y víctimas del conflicto armado en Colombia: esta información permite comprender el contexto social, cultural y económico del residente y su familia y el nivel de los ingresos económicos del grupo familiar. (F3:P1)

De acuerdo con lo anterior, para los administrativos de la Corporación la vulnerabilidad es una condición y a la vez una situación que presentan los estudiantes. (A1:F:P1) En este sentido, es importante aclarar que la Ley 45 de 1959 (Por la cual se ordena una cesión a la Corporación de Residencias Universitarias y se conceden autorizaciones al Gobierno Nacional, encaminadas a procurar vivienda económica a los estudiantes universitarios) establece esa incapacidad económica como el criterio que deben cumplir los estudiantes para acceder a la Corporación.

Al respecto Corredor Martínez (2009, p. 55) se refiere:

Al hablar de “condición” nos referimos a características de género, étnicas o raciales y, por tanto, a las mujeres, indígenas y afrodescendientes; mientras que la “situación” alude a las condiciones en las cuales se encuentran ya sea por razones estructurales o coyunturales. Es el caso de la población en situación de pobreza, de desplazamiento o de reincorporación a la vida civil.

- ¿Qué proyectos o iniciativas se han elaborado para la consolidación del objeto social de la Corporación?

Respecto a esta pregunta, los funcionarios consideraron que las iniciativas que se han diseñado han procurado fortalecer la institución y la construcción de lo que significa ser residente:

No se ha cosificado al estudiante como usuario, por lo tanto, los proyectos que se han elaborado ven al residente como dinamizadores de los procesos. Iniciativas sociales como: programa alimentario (desayunos, almuerzos y cenas) el cual se consolidó desde el inicio de la pandemia buscan promover hábitos de vida saludables y la promoción de la seguridad alimentaria de quienes acceden al servicio; en términos de seguridad se garantizan los derechos y las condiciones de habitabilidad para los estudiantes, lo cual ha permitido que los estudiantes vean en la Corporación su segundo hogar, además de las dinámicas sociales que se generan entre los residentes. En consonancia con los estatutos se han adecuado espacios para que los estudiantes accedan a espacios en condiciones dignas, lo que garantiza una calidad de vida acorde con su proceso de profesionalización, en ese sentido la Corporación le ha apostado a invertir en la infraestructura como pilar para el bien-estar de quienes lo habitan (F1:P2)

- ¿Qué acciones o estrategias ha diseñado la Corporación en relación con su población residente?

Respecto a su población residente, la administración de la Corporación ha implementado iniciativas que tienen como objetivo promover espacios para la convivencia, la adaptación del estudiante y el mejoramiento de su calidad de vida:

Estrategia para convivir: se ha propuesto desde la concepción de lo ético lo que significa ser residente de la Corporación, la resignificación de la norma desde la construcción de consensos lo cual ha permitido una apropiación de procesos, responsabilidades, derechos y ha dinamizado la esencia de la vida en la CRU, y del quehacer laboral de los empleados, por lo tanto, se busca trabajar las relaciones entre; residente- residente, residente-institución y residente-funcionario (F1:P3)

La Corporación ha elaborado algunas iniciativas sociales de impacto a la comunidad que la habita: Programa alimentario (almuerzos y cenas) Esto se realiza a través de la alianza con el banco de alimentos; Tutorías académicas de refuerzo y la prestación del servicio de biblioteca; Acompañamiento psicosocial a través de un espacio de primera escucha; Red DAR, conformada por residentes y para residentes, permite identificar y trabajar sobre aquellos factores que influyen en la adaptación y permanencia de los estudiantes en la ciudad y la universidad; seguimiento a procesos de salud a través de los profesionales sociales.(F3:P3)

- ¿Existen evidencias de las estrategias o acciones implementadas?

El 100% de los administrativos entrevistados manifestaron que si existen evidencias de las estrategias implementadas por la administración de la Corporación.

- ¿Considera importante el diseño de estrategias sociales y administrativas?

Los administrativos consideraron importante el diseño de estrategias sociales y administrativas.

No es importante, es vital porque el diseño permite orientar el quehacer laboral. Considero que el reto es ver la solución de problemas sociales no desde la inmediatez de lo mecánico sino desde la construcción de estrategias para que se genere una reflexión y de proponer alternativas para abordar esos dilemas. El objetivo no es ser asistencialistas sino generadores de cambios. (F1:P5)

Respecto a la categoría de vulnerabilidad podemos señalar que el traslado del estudiante a Bogotá supone un cambio en las situaciones y condiciones socioculturales y económicas y, por lo tanto, representa una situación de vulnerabilidad. (A1:P1)

10.1.2.3. Categoría de redes y alianzas

10.1.3.1 Perspectiva de residentes

- ¿Considera usted importante que la Corporación realice alianzas con otras organizaciones, para fortalecer los servicios prestados a los estudiantes en condición de vulnerabilidad?

En términos generales los residentes consideran importante la realización de alianzas con otras organizaciones para fortalecer la Corporación:

Si, siempre y cuando se cumpla con el objeto social, estas le ayudarían a potencializar la infraestructura y la gestión de lo social, además sería una manera de diversificar los recursos con los que cuenta la CRU. En otros asuntos, las alianzas favorecerían el desarrollo de nuevas formas de entender la vida en comunidad. (R23:P11)

Desde esta perspectiva el fortalecimiento según los residentes debe estar enfocado en la infraestructura arquitectónica y social "Si es importante que se realicen alianzas, porque se facilita que los estudiantes tengan más oportunidades y puedan dar continuidad a su proyecto académico, también la mejora de las edificaciones y gestión de la institución" (R 17: P11)

- ¿Conoce usted si la Corporación realiza periódicamente caracterización de sus residentes para conocer sus necesidades y el nivel de satisfacción con el servicio?, ¿Cuáles?

En cuanto a la pregunta, los residentes consideran que la administración "No caracteriza a la población que vive en la CRU. Considero que la forma en la que viven los estudiantes pasa desapercibida por la administración. No hay seguimiento de ningún tipo" (R4:P12) Sin embargo, manifiestan que las iniciativas que se han elaborado e implementado resultan ser beneficiosas para quienes las asumen:

...los programas o iniciativas se han enfocado a atender dilemas de la comunidad. Ejemplo de ello el programa alimentario que surgió de la pandemia, nacido de un diagnóstico previo. Desconozco el indicador para medir el grado de satisfacción, sin embargo, hay que tener en cuenta las muestras cualitativas para ver esa satisfacción. (R5:P12)

- ¿Qué instituciones cree se requieren para poder atender a los requerimientos sociales de la comunidad de residentes?

Los residentes reconocen la necesidad de que la Corporación promueva alianzas con instituciones de carácter público y privado, en especial en áreas de salud, tales como el Hospital de Chapinero- el encargado de la subred donde se encuentra la Corporación. "Considero importante acercarse a instituciones que prestan servicios de salud, que orienten la atención médica de quienes llegamos a Bogotá o se realice el proceso de portabilidad" (R12:P13)

Así mismo, los residentes enfatizan en otras instituciones como: La Alcaldía Local de Teusaquillo, el ICFB para la atención de los hijos de los estudiantes, instituciones de voluntariado, el Ministerio de Cultura y la Secretaría de Integración Social. "Instituciones de salud para la promoción de estilos de vida saludable y acceso a portabilidad, ONGs que trabajen con población étnica, entidades públicas que promuevan los derechos humanos e instituciones educativas que fomenten habilidades sociales en los residentes" (R23:P13).

- ¿Cuál es su percepción frente a la gestión de lo social y administrativo en la Corporación?

Frente a la gestión de lo social y administrativo, la percepción de los estudiantes es buena, debido según ellos, a los avances en infraestructura e iniciativas sociales que se han abordado, lo cual ha permitido una mejora en las condiciones de habitabilidad de los residentes y a una identificación de la CRU como su segundo hogar:

...Soy consciente que el presupuesto es limitado para la intervención de las obras. Los cambios de la infraestructura han sido evidentes y posibilitan la mejora del bienestar de los estudiantes. Cada vez que he hecho una solicitud me han respondido dentro de los términos normales. La CRU representa mi segundo hogar, es un espacio solidario de apoyo y respeto dónde he podido generar relaciones sociales. Hay familiaridad con el vínculo que me ha generado la institución hacia la concreción de mi proyecto profesional. Considero importante la creación de un programa de emprendimiento dirigido a los jóvenes que no cuentan con apoyos económicos. Procesos de apropiación del residente

hacia el edificio y apertura de espacios psicosociales de ayuda a situaciones de riesgos a los que se exponen los jóvenes. Falta de Procedimientos y procesos claros (R2:P14)

Dentro de esta percepción consideraron importante señalar algunas acciones de mejora tendientes a garantizar la sostenibilidad de la institución a través de la construcción de: un plan de comunicaciones, un plan par de acompañamiento y un programa de emprendimiento:

Considero que la gestión ha provocado la mejora de la imagen institucional, el componente de infraestructura ha mejorado y la notable inversión en el personal administrativo para apoyo de los estudiantes. Al estar relacionado con temas académicos mi participación en los procesos de la CRU es lejana. Sin embargo, estoy atento a los cambios normativos que pueden afectarme.... No hay un plan que trabaje las comunicaciones, y un desconocimiento de la norma por parte de los residentes esto por la vida académica de un estudiante. La sobre saturación de las comunicaciones no permite clasificar la importancia de lo que se comunica entonces debe buscarse otra estrategia para informar y comunicar. Propongo una estrategia social, plan par académico para los estudiantes de repitencia, red de estudiantes para apoyo de jóvenes sin red de apoyo en Bogotá... El objetivo es socializar los procesos que se cruzan en la adaptación de quienes venimos de otro territorio a Bogotá. ... (R3:P14).

10.1.3.2. Perspectiva administrativos

¿Qué instituciones u organizaciones podrían estar interesadas en constituir alianzas con la Corporación de Residencias Universitarias?

Frente a las instituciones u organizaciones con las que se promoverían alianzas, los administrativos mencionaron: Secretarías Distritales, Alcaldía Local de Teusaquillo, ICYE (Instituciones de intercambio juvenil), Ministerio de Cultura, Universidades de la ciudad.

¿Cuenta con alianzas interinstitucionales cuyo objetivo sea el fortalecimiento social y administrativo de la Corporación?

A pesar de la perspectiva de los residentes, los administrativos manifestaron que la Corporación ya cuenta con alianzas específicas que le han permitido cumplir con el objeto social, estas provienen de instituciones públicas y privadas, tales como: "Banco de Alimentos de Bogotá, Universidad Nacional de Colombia y Secretaría de Integración Social. (F3: P11).

¿Qué entidades u organizaciones conforman la alianza?

De acuerdo con las respuestas de los administrativos, el principal aliado es la Universidad Nacional de Colombia:

Pues el objetivo es reciproco, entre la Corporación y la alianza (UNIVERSIDAD NACIONAL) ya que les prestamos el servicio de alojamiento y alimentación a sus estudiantes y ellos nos retribuyen económicamente para poder seguir cumpliendo con el objeto social de la Corporación de Residencias Universitarias (F2:P14).

- ¿La Alianza tiene un tiempo de finalización definido?

Frente a la alianza con la Universidad Nacional de Colombia mencionan los administrativos que tiene un tiempo de finalización definido.

- ¿La Corporación cuenta con un plan estratégico definido?

El 100% mencionó que la Corporación cuenta con un plan estratégico definido.

- ¿Realizan seguimiento y documentación a los planes sociales y administrativos implementados?

De acuerdo con los administrativos, la administración realiza documentación a los planes y estrategias implementadas.

18. ¿La institución evalúa periódicamente la gestión social y administrativa?

Según el 100% de las respuestas la institución evalúa periódicamente la gestión.

Por su parte, los administrativos enfatizan en la necesidad de promover la diversificación de las fuentes de ingreso, teniendo en cuenta que actualmente dependen exclusivamente de la alianza con la Universidad Nacional de Colombia, lo cual es un riesgo a futuro por la cancelación del convenio de cooperación. En cuanto a los recursos o herramientas que la Corporación buscaría fortalecer se encuentran:

Mejoramiento de la Infraestructura del inmueble; procesos de capacitación al personal que labora en la institución; procesos de capacitación para los estudiantes de últimos semestres como apoyo al primer empleo; acompañamiento psicosocial para los estudiantes; implementación de un sistema de calidad e instalación de fibra óptica en el edificio (F3:P19)

10.2. Aspectos estratégicos de la CRU

Para comprender la situación de la CRU y poder entrar a proponer ajustes a las estrategias social y administrativa se considera oportuno revisar los aspectos estratégicos de esta organización los cuales fueron presentados en el marco contextual-institucional.

10.2.1. ¿Como va la actividad económica de la CRU?

Con relación a la actividad económica de alojamiento y los recursos que se reciben y manejan en la CRU es importante indicar:

El aporte de la Universidad Nacional por el convenio 005 de 2020 es de ochenta y seis millones de pesos M/cte. (\$86.000.0000) mensuales, que corresponde al subsidio otorgado a 250 estudiantes que acceden a la institución a través de convocatoria de la universidad, este recaudo es destinado al pago de gastos de administración del edificio, reparaciones, servicios, personal, vigilancia y aseo, e inversiones de pequeña escala. (Ver Anexo 1)

Cabe recordar que la población de la Corporación atiende 320 estudiantes, de los cuales setenta (70) estudiantes no cuentan con el subsidio de la Universidad Nacional y por lo mismo deben asumir el pago directo del alojamiento mensual, que para la vigencia 2021 está en

doscientos veinticuatro mil cien pesos M/cte. (\$224.100). Los 70 estudiantes mencionados no cumplen los requisitos establecidos por la universidad para la aplicación del apoyo, pero son admitidos por convocatoria directa de la Corporación.

Otros ingresos no operacionales de la Corporación corresponden al arrendamiento de un área en el primer piso y de servicios prestados, tales como lavandería, inscripciones a convocatoria de cupos y donaciones de terceros.

Uno de los principales problemas respecto al recaudo de ingresos, de acuerdo con la información brindada por el área de tesorería, se presenta en la cancelación que deben hacer directamente los estudiantes que no cuentan con el apoyo de alojamiento por parte de la Universidad Nacional, puesto que, en la admisión de la residencia se otorga prioridad a estudiantes de escasos recursos, quienes generalmente se atrasan en los pagos. El valor promedio de las cuentas en mora es de un millón quinientos mil pesos. (\$1.500.000).

Es importante resaltar como a lo largo del desarrollo de la Corporación ha sido constante el limitado presupuesto y la ausencia de proyectos de inversión para mejorar y fortalecer la institución, lo que sumado a la débil proyección estratégica que puede colocar a la institución en situación de crisis si no toma las medidas necesarias.

10.2.2. ¿Cómo va la visión?

De acuerdo con la visión formulada por la Junta Directiva de la CRU en 2019, se realizó el siguiente semáforo, el cual contiene los elementos estratégicos que deben orientar el quehacer gerencial de la institución, para ello, se tomaron los colores, rojo, amarillo y verde; el primero denota la falta de realización e implementación, el amarillo, los avances que ha tenido, sin embargo, falta estructuración en lo administrativo y operativo para su ejecución y el verde señala el cumplimiento.

Tabla 9

Semáforo de visión CRU 2029

	2019	2020	2021
Alianzas estratégicas	X	X	X
Infraestructura arquitectónica	X	X	X
Ampliación de cupos	X	X	X
Consolidación Financiera	X	X	X
Alianzas estratégicas	X	X	X
Talento humano profesionalizado	X	X	X
Procesos estratégicos	X	X	X
Sistemas de información	X	X	X

Fuente: elaboración propia.

Por ejemplo, se analizó el elemento: ampliación de cupos, y se resalta un aumento de la población a partir del 2015 y se consideraron las siguientes razones: mejoras en infraestructura de pisos que se encontraban deshabitados; cambio en el número de cupos por área en las unidades habitacionales (Se amplió la capacidad de las habitaciones de dos a tres estudiantes), y finalmente, al fortalecimiento del convenio con la Universidad Nacional de Colombia que provocó un aumento en el número de estudiantes apoyados, por ejemplo en 2015 este era de ciento sesenta y cuatro (164) estudiantes y en 2021 se encuentra en doscientos cincuenta (250).

Tabla 10

Cobertura de cupos

Admisión a la CRU							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total de habitantes en la Corporación	292	325	327	343	345	345	345
<i>Estudiantes con apoyo alojamiento de la UN</i>	164	212	215	215	240	245	250

Fuente: elaboración propia.

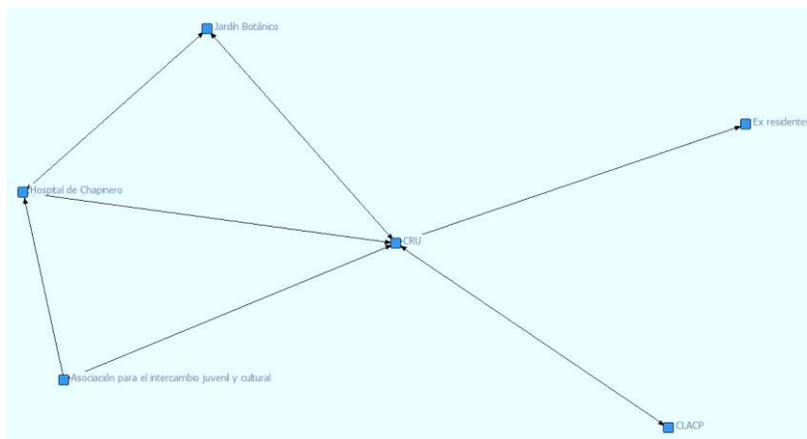
10.3. Las redes y alianzas como herramienta de la Gerencia Social

En este apartado se realiza un análisis de la situación actual de la Corporación frente a sus redes y alianzas establecidas. Para ello se tuvo en cuenta el software UCINET y el semáforo de alianzas, esta última herramienta que fue implementada por la Fundación Corona y el Banco Mundial (2007), permite medir el grado de desarrollo de una alianza y establecer las acciones de mejora.

Para el caso de la Corporación de Residencias Universitarias, se observa que cuenta con los siguientes nodos: Jardín botánico, Hospital de Chapinero, Asociación para el Intercambio Juvenil, Consejo Local de Arte Cultura y Patrimonio-CLACP y los ex residentes.

Figura 12

Red identificada en la Corporación



Fuente: Elaboración propia.

El grado de desarrollo de las redes, se mide según su densidad¹ y su grado de centralidad²

¹ Comprendiendo a la densidad como “la medida expresada en porcentaje de cociente entre el número de relaciones existentes con las posibles, es decir, nos muestra la alta o baja conectividad de la red” (Velázquez Álvarez & Aguilar Gallegos, 2005, p. 20). Para calcular la densidad “...se calcula dividiendo el número de relaciones existentes entre las posibles y multiplicado por 100...El cálculo total de relaciones posibles se hace multiplicando el número total de nodos por el número total de nodos menos uno...” (Velázquez Álvarez & Aguilar Gallegos, 2005, p. 21)

² El grado de centralidad corresponde con el número de actores a los cuales un actor está directamente unido, el cual se divide en grado de entrada y salida. “El grado de salida es la suma de las relaciones que los actores dicen tener con el

La densidad de la red es baja, teniendo en cuenta que tiene siete relaciones de treinta posibles, así:

Nodos: 6

Relaciones: 7

Relaciones posibles: $6 \times (6-1) = 6 \times 5 = 30$

Densidad: $7/30 \times 100 = 23.33\%$

De esta manera, se hace necesario fortalecer y ampliar las relaciones existentes con las entidades con las que la CRU tiene vínculo.

Con relación al grado de centralidad, según la ilustración 7, El actor central es CRU ya que tiene un grado de entrada de 5.

Figura 13

Grado de centralidad de la Corporación

Degree Measures		1	2	3	4
		Outde	Indeg	nOutd	nInde
		g		eg	g
		-----	-----	-----	-----
1	CRU	5.000	5.000	1.000	1.000
2	Jardín Botánico	2.000	2.000	0.400	0.400
3	Hospital de Chapinero	2.000	3.000	0.400	0.600
4	CLACP	1.000	1.000	0.200	0.200
5	Asociación para el interc	2.000	1.000	0.400	0.200
6	Ex residentes	1.000	1.000	0.200	0.200

Con relación a las Alianzas y de acuerdo con el Semáforo Nacional de Alianzas:

Se tienen en cuenta dos fuentes de información para mirar la consolidación de una alianza, una primaria, que son los socios aliados principales o líderes de una alianza. Y una

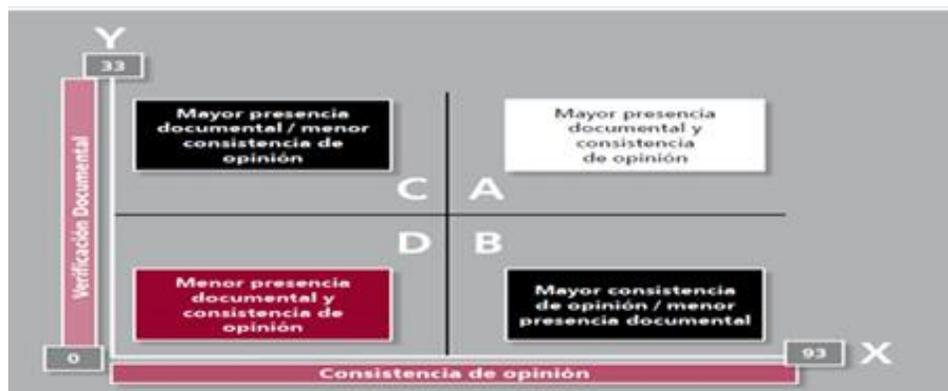
resto... El grado de entrada es la suma de relaciones referidas hacia un actor por otros” (Velázquez Álvarez & Aguilar Gallegos, 2005, p. 21)

secundaria, que son los documentos (actas, estatutos, contratos y otros) con los que cuenta la alianza. (Banco Mundial, Septiembre, 2007, p. 12)

Se analizaron los indicadores de verificación documental, consistencia argumental, descriptiva y valorativa, entendiendo por verificación documental “las herramientas de gestión y seguimiento que se identifiquen y constaten de manera objetiva, la verificación documental busca comprobar su presencia en los diferentes documentos de constitución o funcionamiento de la alianza” (Banco Mundial, Septiembre, 2007, p. 13)

Figura 14

Índice de consolidación: semáforo de alianza



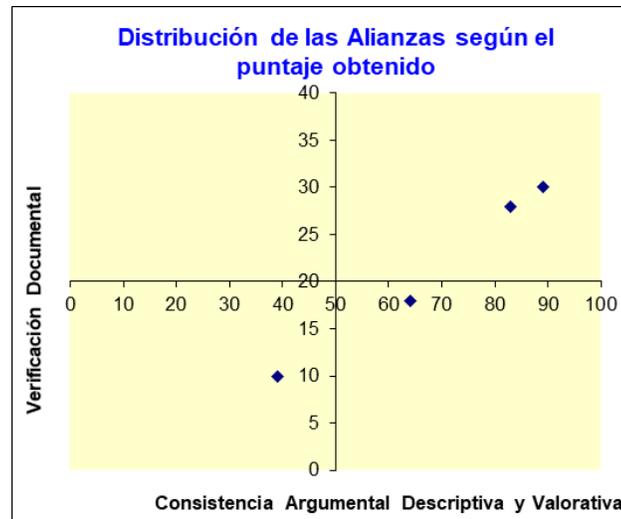
Fuente: (Banco Mundial, Septiembre, 2007, p. 21)

Por su parte la consistencia de opinión trata acerca los principios que son compartidos por la alianza para el adecuado funcionamiento y consolidación de esta, por lo tanto, las opiniones que expresen las partes deben coincidir.

De acuerdo con lo anterior, podemos observar que la Universidad Nacional y el Instituto de Crédito Territorial, cuenta con mayor presencia documental y consistencia de opinión (ubicadas en el cuadrante A), y el banco de alimentos con mayor consistencia de opinión y menor presencia documental (cuadrante B). Por último, Uniempresarial, revela la baja consistencia de opinión y baja presencia documental acerca de sus procesos (cuadrante D), tal como se puede apreciar en la gráfica:

Figura 15

Distribución de alianzas



<i>Alianza</i>	<i>Consistencia argumental descriptiva y valorativa</i>	<i>Verificación documental</i>
<i>Universidad Nacional de Colombia</i>	83	28
<i>Banco de alimentos</i>	64	18
<i>Instituto de crédito</i>	89	30
<i>Uniempresarial</i>	39	10

Por lo tanto, el cuadrante (A) revela una alianza fortalecida especialmente con la Universidad Nacional de Colombia, con principios que son compartidos por las partes y una mayor presencia documental (registro de procesos y procedimientos).

Respecto al banco de alimentos, el cual se ubica en cuadrante (B), es necesario documentar todos los procesos y mecanismos de la alianza con el fin de establecer unos estándares mínimos de medición.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que la Corporación debe promover el fortalecimiento de los vínculos ya existentes dentro de la red como estrategia para la consolidación de su visión, además de integrar a sus procesos y procedimientos en la

consolidación de las alianzas existentes y la búsqueda de apoyo financiero, bien sea a través de nuevas alianzas o por medio de cooperación internacional.

10.4. Diagnóstico estratégico

Como parte del proceso de construcción de la estrategia se ha propuesto el diagnóstico estratégico de la Corporación el cual permite identificar los factores internos y externos que influyen en la toma de decisiones para la mejora continua de la organización, por lo tanto, se identifican los pilares estratégicos que permiten establecer la hoja de ruta que dé cumplimiento a la visión de la organización.

De acuerdo con Serna (2014) el diagnóstico estratégico es el marco de referencia para analizar la situación actual de la compañía y responde a las preguntas ¿Dónde estábamos? y ¿Dónde estamos hoy?; para ello es necesario identificar las oportunidades y amenazas del medio, al igual que las fortalezas y debilidades internas de la organización, el autor afirma “El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas” (p. 64).

Al respecto Riascos (2011) sostiene que:

El diagnóstico de la organización debe realizarse desde el punto de vista externo e interno. Externamente revisando aspectos del macroentorno como las diferentes fuerzas que influyen en la organización, esto es, las fuerzas económicas, sociales, tecnológicas, ambientales, demográficas, culturales, políticas, etc.; y las fuerzas competitivas propuestas por Michael Porter como la rivalidad de la competencia y el poder de la negociación de los clientes. Internamente se debe hacer un diagnóstico, empleando diferentes metodologías como la cadena de valor (Riascos, 2011, p. 37).

Este marco se realizó a partir de los principales hallazgos de las entrevistas realizadas y la lectura de los informes de gestión de la dirección, en este se consignó el diagnóstico estratégico para la Corporación, de la siguiente manera:

Tabla 11

Diagnóstico estratégico de la Corporación

Perspectivas/DOFA	Diagnóstico Externo										
	Oportunidades			Impacto			Amenazas			Impacto	
	Nº	Oportunidades P. Beneficiarios	Alto	Medio	Bajo	Nº	Amenazas P. Beneficiarios	Alto	Medio	Bajo	
Perspectiva de Beneficiarios o Usuarios	a.	Iniciativas de acompañamiento social y económico para los estudiantes.	X			a.	El edificio no cumple normas de sismo resistencia.	X			
	b.	Promueve un cambio en la situación de vulnerabilidad de los estudiantes.	X			b.	Quejas ante entidades distritales por ruidos y fiestas.		X		
	c.	Cercanía a instituciones de educación superior y centro administrativo e histórico de la ciudad.	X			c.	Plan de renovación urbana de Corferias.	X			
Perspectiva Financiera o de benefactores	Nº	Oportunidades P. Financiera	Alto	Medio	Bajo	Nº	Amenazas P. Financiera	Alto	Medio	Bajo	
	a.	Acceso a créditos bancarios para la construcción del bloque C2,	x			a.	Derogación de la Ley 45 de 1959.	X			
	b.	Nuevos convenios de cooperación con instituciones de educación superior en Bogotá para población de Generación E	X			b.	Cancelación del convenio de cooperación con la Universidad Nacional de Colombia.	X			
	c.	Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas de carácter nacional e internacional.	X			c.	Derogación del Acuerdo 196 de 2005 y ss- Beneficios tributarios a ESALES.	X			
Perspectiva de Procesos Internos	Nº	Oportunidades P. Procesos	Alto	Medio	Bajo	Nº	Amenazas P. Procesos	Alto	Medio	Bajo	

	a.	Estrategia de comunicaciones basados en las tecnologías de la información.	X			a.	Cambio en las condiciones tributarias de las ESALs.	X		
	b.	Implementación de un sistema de gestión de calidad.	X			b.	Modificación a las políticas de contratación de la UNAL.		X	
	c.	Nuevas prácticas gerenciales	X			c.	Rotación de los profesionales sociales de la Corporación.	X		
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	N°	Oportunidades P. Crec y Apr	Alto	Medio	Bajo	N°	Amenazas P. Crec y Apr	Alto	Medio	Bajo
	a.	Formación del personal para el trabajo colaborativo, la gestión efectiva de conflictos y la regulación de procesos y procedimientos.	X			a.	Cambio en las expectativas de los residentes.	X		
	b.	Capacitación en TICs y manejo de base de datos.	X			b.	Ausencia de aptitudes y capacidades de los colaboradores.	X		
	c.	Articulación y formación con Sistemas de Gestión.	X			c.				
	d.	Creación de nuevas prácticas, procesos simples, eficientes, estructuras auto sostenibles.	X			d.				

		Diagnóstico Interno													
Perspectivas/DOFA		Fortalezas			Impacto			Debilidades			Impacto				
		N°	Fortalezas P. Beneficiarios			Alto	Medio	Bajo	N°	Debilidades P. Beneficiarios			Alto	Medio	Bajo
Perspectiva de Beneficiarios o Usuarios	a		Atención a estudiantes en situación de vulnerabilidad	X				a		Falta de apoyos económicos para atender la demanda de alojamiento.	X				
	b		Disponibilidad de espacios para aumentar cobertura de cupos.	X				b		Débil cumplimiento del Reglamento Interno para la atención de los procesos de convivencia.	X				
	c		Estrategia de convivencia	X				c		Débil proceso de admisiones	x				
Perspectiva Financiera o de benefactores	N°		Fortalezas P. Financiera			Alto	Medio	Bajo	N°	Debilidades P. Financiera			Alto	Medio	Bajo
	a		Habilidad para competir en precios	X				a		Presupuesto limitado.	X				
	b		Reconocimiento de marca.					b		Débil sistema de cobranza.	X				

	c	Control directivo.	X			c				
Perspectiva de Procesos Internos	N°	Fortalezas P. Procesos	Alto	Medio	Bajo	N°	Debilidades P. Procesos	Alto	Medio	Bajo
	a	Nicho de mercado definido.	X			a	Falta de procedimientos y manuales.	X		
	b	Manuales y reglamentos internos definidos.	X			b	Falta de estrategias sociales definidas	X		
	c	Política para tratamiento de violencia de género, discriminación, etc.		X		c	Ausencia de estrategias administrativas	X		
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	N°	Fortalezas P. Crec y Apr	Alto	Medio	Bajo	N°	Debilidades P. Crec y Apr	Alto	Medio	Bajo
	a	Apropiación de manual de funciones y procedimientos.	X			a	Capacidad de innovación.	X		
	b	Sistema de información consolidado.	X			b	Débil comunicación entre colaboradores.	X		
	c					c	Resistencia al cambio	X		
	d					d	Falta de planeación estratégica formal	X		

Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia en la tabla anterior, se puede destacar como parte del diagnóstico y desde la perspectiva financiera que la Corporación debe diversificar las fuentes de su financiamiento a través de nuevos convenios de cooperación con instituciones de educación superior en Bogotá, lo cual disminuiría los riesgos ante una eventual cancelación del contrato con la Universidad Nacional de Colombia, al tiempo que fortalecería el presupuesto de la Corporación.

Respecto a la perspectiva de procesos internos, se presenta como una debilidad la ausencia de estrategias administrativas tendientes a mejorar los procesos y procedimientos en la gestión de la administración y a favor de la Ley 45 de 1959., así mismo, aparece como una oportunidad de mejora la implementación de un sistema integrado de gestión.

Finalmente, desde la perspectiva de los usuarios, se destaca como una oportunidad desde el diagnóstico interno el diseño de iniciativas de acompañamiento social y económico para los estudiantes.

De acuerdo con el diagnóstico anterior, se diseñó una matriz con cuatro tipos de estrategias de acuerdo con lo propuesto por David (2003)

I) Estrategias FO: tienen en cuenta las fuerzas internas de la organización con el fin de aprovechar la ventaja competitiva. II) Estrategias DO: pretenden superar las debilidades aprovechando las oportunidades. III) Estrategias FA: se valen de las fortalezas de la empresa para disminuir el riesgo de las amenazas. IV) Estrategia DA: procuran disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

En la perspectiva de beneficiarios se resalta el diseño de una política de admisiones que regule el proceso misional de la Corporación, al mismo tiempo, la formulación de proyectos que favorezcan los desafíos de convivencia para los estudiantes que se encuentran alojados en la institución.

Tabla 12.

Perspectiva de beneficiarios o usuarios

<p>Perspectiva de beneficiarios o usuarios</p>	<p>Oportunidades P. Beneficiarios</p> <p>a. Iniciativas de acompañamiento social y económico para los estudiantes.</p> <p>b. Promueve un cambio en la situación de vulnerabilidad de los estudiantes.</p> <p>c. Cercanía a instituciones de educación superior y centro administrativo e histórico de la ciudad.</p>	<p>Amenazas P. Beneficiarios</p> <p>a. El edificio no cumple normas de sismo resistencia.</p> <p>b. Quejas ante entidades distritales por ruidos y fiestas.</p> <p>c. Plan de renovación urbana de Corferias.</p>
<p>Fortalezas P. Beneficiarios</p>	<p>ESTRATEGIAS F-O</p>	<p>ESTRATEGIAS F-A</p>

<p>a. Atención a estudiantes en situación de vulnerabilidad</p>	<p>1 Fa-Oa. Crear una red de iniciativas de acompañamiento social y económico para los estudiantes de la Corporación a través de instituciones públicas y privadas.</p>	<p>1 Fb-Aa. Realizar el reforzamiento estructural del edificio por la antigüedad de la construcción.</p>
<p>b. Disponibilidad de espacios para aumentar cobertura de cupos.</p>	<p>Fc-Ob. Diseño de una política de convivencia.</p>	<p>Fb-Ac. Presentación de un plan de rehabilitación del bloque C2 e integración con el bloque C1 (ambos edificios de la Corporación) ante el Ministerio de Cultura.</p>
<p>c. Estrategia de convivencia</p>	<p>2</p>	<p>2</p>
<p>Debilidades P. Beneficiarios</p>	<p>ESTRATEGIAS D-o</p>	<p>ESTRATEGIAS D-A</p>
<p>a. Falta de apoyos económicos para atender la demanda de alojamiento.</p>	<p>1 Da- Oc. Formulación de convenios de cooperación con universidades de Bogotá.</p>	<p>1 Db-Ab. Capacitaciones a estudiantes en las rutas y procedimientos de resolución pacífica de conflictos.</p>
<p>b. Débil cumplimiento del Reglamento Interno para la atención de los procesos de convivencia.</p>	<p>2 Dc- Ob. Formular una política de admisiones.</p>	<p>2 Dc-Ab. Diseño de proyectos que favorezcan los desafíos de la convivencia comunitaria.</p>
<p>c. Débil proceso de admisiones</p>		

Fuente: elaboración propia.

Desde la perspectiva financiera se indica la pertinencia de formular un plan de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas de carácter nacional e internacional, así como la construcción de un portafolio de servicios con el objetivo de suscribir nuevos convenios de cooperación con instituciones de educación superior en la ciudad de Bogotá. Por otra parte, se sugiere una modificación a los estatutos de la Corporación que contemple el servicio de alojamiento a estudiantes de intercambio internacional.

Tabla 13.

Perspectiva financiera

<p>Perspectiva de Financiera o de Benefactores</p>	<p>Oportunidades P. Financiera</p> <p>a. Acceso a créditos bancarios para la construcción del bloque C2,</p> <p>b. Nuevos convenios de cooperación con instituciones de educación superior en Bogotá para población de Generación E</p> <p>c. Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas de carácter nacional e internacional.</p>	<p>Amenazas P. Financiera</p> <p>a. Derogación de la Ley 45 de 1959.</p> <p>b. Cancelación del convenio de cooperación con la Universidad Nacional de Colombia.</p> <p>c. Derogación del Acuerdo 196 de 2005 y ss-Beneficios tributarios a ESALES.</p>
<p>Fortalezas P. Financiera</p> <p>a. Habilidad para competir en precios</p> <p>b. Reconocimiento de marca.</p> <p>c. Control directivo.</p>	<p>ESTRATEGIAS F-O</p> <p>1 Fc- Ob. Consolidar un portafolio de servicios y ofertar el servicio de alojamiento a universidades de la ciudad.</p> <p>2 Fc- Oc. Proyecto de inversión para rehabilitación de los bloques C1 y C2 a través de crédito bancario o un plan de donaciones con aliados estratégicos.</p>	<p>ESTRATEGIAS F-A</p> <p>1 Fa-Ab. Diversificación de las fuentes de financiamiento a través de alianzas con el sector público y privado.</p> <p>2 Fb-Aa. Adquisición de inmuebles para apertura de nuevas sedes de la Corporación.</p>
<p>Debilidades P. Financiera</p> <p>a. Presupuesto limitado.</p> <p>b. Débil sistema de cobranza.</p> <p>c.</p>	<p>ESTRATEGIAS D-o</p> <p>1 Db- Oc. Manejo externo para la cobranza de cartera.</p> <p>2 Da- Oa. Proyecto de inversión para reconstrucción del edificio.</p>	<p>ESTRATEGIAS D-A</p> <p>1 Da-Ab. Estrategia de redes y alianzas para el fortalecimiento institucional.</p> <p>2 Da-Ab. Oferta de cupos para universidades de Bogotá y ampliación del servicio a estudiantes de intercambio internacional.</p>

Fuente: elaboración propia.

En la perspectiva de procesos internos se propone el diseño de políticas sociales para la atención de estudiantes en situación de vulnerabilidad, la formulación de procedimientos internos para la gestión de la administración desde la implementación de un sistema de gestión de calidad y una estrategia administrativa que tenga en cuenta las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Tabla 14.

Perspectiva de procesos internos

<p>Perspectiva de procesos internos</p>	<p>Oportunidades P. Procesos</p> <p>a. Estrategia de comunicaciones basados en las tecnologías de la información.</p> <p>b. Implementación de un sistema de gestión de calidad.</p> <p>c. Nuevas prácticas gerenciales</p>	<p>Amenazas P. Procesos</p> <p>a. Cambio en las condiciones tributarias de las ESALs.</p> <p>b. Modificación a las políticas de contratación de la UNAL.</p> <p>c. Rotación de los profesionales sociales de la Corporación.</p>
<p>Fortalezas P. Procesos</p> <p>a. Nicho de mercado definido.</p> <p>b. Manuales y reglamentos internos definidos.</p> <p>c. Política para tratamiento de violencia de género, discriminación, etc.</p>	<p>ESTRATEGIAS F-O</p> <p>1 Fa -Ob. Definición de estrategias administrativas basados en las TICs.</p> <p>2 Fb-Ob. Formulación de procedimientos internos.</p>	<p>ESTRATEGIAS F-A</p> <p>1 Fa- Aa. Plan para la administración de bienes, infraestructura y servicios.</p> <p>2</p>
<p>Debilidades P. Procesos</p> <p>a. Falta de procedimientos y manuales.</p> <p>b. Falta de estrategias sociales definidas</p> <p>c. Ausencia de estrategias administrativas</p>	<p>ESTRATEGIAS D-o</p> <p>1 Diseño e implementación del sistema de gestión de calidad.</p> <p>2 Db-Oc. Diseño de políticas sociales para la atención de estudiantes en situación de vulnerabilidad.</p>	<p>ESTRATEGIAS D-A</p> <p>1 Db- Ac. Diseño y formulación de un plan de alianzas estratégicas.</p> <p>2</p>

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se proponen como estrategias, la implementación de procesos comunicacional organizacional a partir de un plan de capacitaciones y la definición de competencias del personal basados en las estrategias de la Corporación.

Tabla 15.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

<p>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</p>	<p>Oportunidades P. Crec y Apr Formación del personal para el trabajo colaborativo, la gestión efectiva de conflictos y la regulación de procesos y procedimientos. a. Capacitación en TICs y manejo de base de datos. b. Articulación y formación con Sistemas de Gestión. c.</p>	<p>Amenazas P. Crec y Apr a. Cambio en las expectativas de los residentes. b. Ausencia de aptitudes y capacidades de los colaboradores.</p>
<p>Fortalezas P. Crec y Apr a. Apropiación de manual de funciones y procedimientos. b. Sistema de información consolidado. c. 0</p>	<p>ESTRATEGIAS F-O 1 Fa- Oa. Elaborar un Plan bienal de capacitaciones. 2 Fa- Oc. Definición de competencias del personal interno basado en las estrategias de la organización.</p>	<p>ESTRATEGIAS F-A 1 Fb-Ab. Actualización de sistemas de información. 2</p>
<p>Debilidades P. Crec y Apr a. Capacidad de innovación. b. Débil comunicación entre colaboradores. c. Resistencia al cambio</p>	<p>ESTRATEGIAS D-o 1 Dc-Oa. Reinducción al plan estratégico de la organización. 2 Db-Ob. Implementar procesos de comunicación organizacional.</p>	<p>ESTRATEGIAS D-A 1 Da-Aa. Evaluación organizacional del equipo de trabajo. 2 Dc- Ab. Promover un clima organizacional para la motivación de los colaboradores.</p>

Fuente: elaboración propia.

10.5. Formulación de estrategias

Se priorizaron las estrategias diseñadas en la matriz anterior y se categorizaron en cada pilar estratégico de la visión de la Corporación, así

Tabla 16.

Priorización de estrategias a partir de la visión de la Corporación

Infraestructura y aumento de cupos.	Talento Humano Profesional y Especializado.	Procesos definidos y Sistema de Información.	Alianzas estratégicas y consolidación financiera.
Realizar el reforzamiento estructural del edificio por la antigüedad de la construcción.	Elaborar un Plan bienal de capacitaciones.	Plan para la administración de bienes, infraestructura y servicios.	Crear una red de iniciativas de acompañamiento social y económico para los estudiantes de la Corporación a través de instituciones públicas y privadas.
Presentación de un plan de rehabilitación del bloque C2 e integración con el bloque C1 (ambos edificios de la Corporación) ante el Ministerio de Cultura.	Definición de competencias del personal interno basado en las estrategias de la organización.	Formulación de procedimientos internos.	Formulación de convenios de cooperación con universidades de Bogotá.
Proyecto de inversión para rehabilitación de los bloques C1 y C2 a través de crédito bancario o un plan de donaciones con aliados estratégicos.	Reinducción al plan estratégico de la organización.	Diseño e implementación del sistema de gestión de calidad.	Capacitaciones a estudiantes en las rutas y procedimientos de resolución pacífica de conflictos.
Adquisición de inmuebles para apertura de nuevas sedes de la Corporación.	Implementar procesos de comunicación organizacional.	Diseño y formulación de un plan de alianzas estratégicas.	Diseño de proyectos que favorezcan los desafíos de la convivencia comunitaria.
Oferta de cupos para universidades de Bogotá y ampliación del servicio a estudiantes de maestría e intercambio internacional.	Evaluación organizacional del equipo de trabajo.	Diseño de políticas sociales para la atención de estudiantes en situación de vulnerabilidad.	Diversificación de las fuentes de financiamiento a través de alianzas con el sector público y privado.

Fuente: elaboración propia.

10.6. Identificación de potenciales aliados estratégicos

En primer lugar, es necesario determinar qué sectores afectan a la Corporación como organización social, para ello, se tuvieron en cuenta los siguientes: Entidades estatales, tercer sector, universidades, sector empresarial y consultores o expertos. Algunos de ellos fueron referidos en las entrevistas y posterior análisis de la información.

Figura 16

Identificación de potenciales aliados



Elaboración propia.

Frente al mapa de potenciales aliados es importante mencionar que las motivaciones para emprender las alianzas son múltiples tal como se observó en la tabla 15, entre las que cabe mencionar:

- Oportunidad para incrementar los recursos, entre ellos los financieros, así como técnicas, competencias y habilidades colaborativas.
- Posibilidad de generar enfoques complementarios, innovaciones y buenas prácticas institucionales.
- Mejorar la gobernabilidad, eficiencia, eficacia y calidad de las intervenciones realizadas por la Corporación.

10.7. Matriz de potenciales aliados

A partir de los aliados identificados en la ilustración 15, es necesario determinar la visión y los objetivos compartidos, los aportes de los potenciales aliados y su papel dentro del mapa colaborativo.

Tabla 17.

Potenciales aliados para la Corporación

Potenciales aliados	Objetivo estratégico de la Corporación	Valor agregado para el aliado	Tipo de alianza- mapa colaborativo	Tipología del vínculo
Alcaldía y Secretarías Distritales.	Incrementar las competencias técnicas y habilidades colaborativas.	Incidencia de las políticas públicas y Plan de gobierno de la alcaldía en la población de residentes.	Colaboración	Débil
Gobernaciones, Universidades	Diversificar las fuentes de financiamiento/Formular nuevos convenios de cooperación.	Apoyo para el alojamiento a jóvenes universitarios que estudien en Bogotá/Favorecer los procesos de retención universitaria.	Alianza	Fuerte
	Diseñar e implementar planes, procedimientos y políticas.	Desarrollo de prácticas y pasantías-		Débil
Ministerio de Cultura	Obtener el permiso para la intervención del edificio donde funciona la Corporación -declarado bien de interés cultural del ámbito nacional.	Conservación del patrimonio cultural de la nación.	Colaboración	Fuerte

Ministerio de Educación Nacional	Formulación de convenios de cooperación con universidades de Bogotá.	Promover alianzas para el alojamiento que favorezcan la retención universitaria.	Alianza	Fuerte
Banco Arquidiocesano de Alimentos- ICYE	Diseño de proyectos que favorezcan los desafíos de la convivencia comunitaria: consolidación del programa alimentario/ Intercambio académico y cultural de estudiantes.		Alianza	Fuerte
Fundación Aflora Davivienda	Diseño e implementación del sistema de gestión de calidad.	Acompañar el crecimiento de las organizaciones sociales.	Alianza	Fuerte
Pintuco/Corona	Plan de rehabilitación del bloque C2 e integración con el bloque C1 (ambos edificios de la Corporación) ante el Ministerio de Cultura.		Colaboración	Fuerte

Fuente: elaboración propia.

Respecto a los potenciales aliados para la Corporación es importante mencionar que deben ser seleccionados tanto por su capacidad para movilizar recursos que favorezcan las estrategias de la Corporación como por su calidad institucional, esto es referente a su legitimidad interna y externa.

Por otra parte, el capital social del entorno de la Corporación es determinante, específicamente el papel de la Junta Directiva, teniendo en cuenta que en este órgano directivo convergen los sectores estatales y universidades, además, la trayectoria (conocimiento) y reconocimiento personal de los miembros que la componen puede favorecer el éxito de una alianza.

10.8. Métricas de seguimiento y control

Para el seguimiento y control se tomaron como base las estrategias planteadas en la tabla 16 y como límite de ejecución el año 2029, período fijado en la visión de la Corporación.

Tabla 18

Métrica de seguimiento

Objetivo estratégico de la Corporación	Indicador	Meta
Incrementar las competencias técnicas y habilidades colaborativas de residentes y funcionarios.	Número de residentes y funcionarios capacitados. Número de aliados colaborativos	Para el 2025 la Corporación habrá implementado y documentado un plan de competencias técnicas y colaborativas.
Diversificar las fuentes de financiamiento/Formular nuevos convenios de cooperación.	Número de convenios realizados.	Para 2025 la Corporación contará con tres nuevos convenios de cooperación legalizados.
Diseñar e implementar planes, procedimientos y políticas.	Número de procedimientos estandarizados. Número de protocolos establecidos. Número de estrategias documentadas.	Para el 2024 la Corporación debe contar con un manual de políticas y procedimientos establecidos.
Diseño de proyectos que favorezcan los desafíos de la convivencia comunitaria: consolidación del programa alimentario/ Intercambio académico y cultural de estudiantes.	Número de proyectos de convivencia ejecutados	A 2024 la Corporación ha implementado y documentado al menos dos proyectos de convivencia.
Diseño e implementación del sistema de gestión de calidad.	Acompañar el crecimiento de las organizaciones sociales.	Diseño e implementación del sistema integrado de gestión-2023.
Plan de rehabilitación del bloque C2 e integración con el bloque C1 (ambos edificios de la Corporación) ante el Ministerio de Cultura.	Planos y propuesta radicada en el Ministerio de Cultura. Licencias de construcción	A 2023 la Corporación debe contar con un plan de rehabilitación del bloque C2. A 2029 la Corporación debe contar con una planta arquitectónica rehabilitada.

Fuente: elaboración propia.

11. Conclusiones y recomendaciones

La Corporación de Residencias Universitarias surge como resultado de una alianza entre el sector público y privado en 1957. Posteriormente, la Universidad Nacional de Colombia se integra a la Corporación como el principal aliado estratégico para la sostenibilidad y conservación de la institución.

Anualmente, la dirección ejecutiva de la Corporación previa autorización de la Junta Directiva, define unas prioridades de inversión de los recursos que son girados por la Universidad Nacional, con el ánimo de mejorar las condiciones de habitabilidad de los estudiantes; sin embargo, esto requiere de un análisis de contexto que le permita asegurar la inversión y dimensionar su estrategia.

La Corporación de Residencias Universitarias, surge como un referente en Colombia como un programa de retención universitaria a favor de estudiantes universitarios en situación de vulnerabilidad socioeconómica que desarrollan sus estudios en Bogotá, además, le apuesta como organización a la reducción de las desigualdades sociales.

El diagnóstico realizado a la Corporación llevó a formular escenarios estratégicos teniendo como fundamentos los criterios de creación de valor social, sostenibilidad y viabilidad financiera.

Respecto a la percepción de los residentes frente a la gestión social y administrativa de la Corporación, podemos concluir que es favorable, se caracteriza por presentar una clara tendencia al acuerdo en las obras que se vienen realizando a favor de la conservación patrimonial y recuperación del inmueble, del saneamiento financiero que ha tenido la institución desde los últimos seis años y de las iniciativas sociales de acompañamiento para los estudiantes, al mismo tiempo, están de acuerdo con la implementación de planes que favorezcan

las alianzas estratégicas de impacto al objeto social de la Corporación. Así mismo, los residentes se muestran de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la acogida que le otorga la Corporación favorece su permanencia en la Universidad.

Frente a la percepción de los administrativos se identificaron debilidades importantes relacionadas directamente con el funcionamiento de las áreas en términos de ausencia de procesos y procedimientos, el limitado presupuesto para la ejecución de obras de infraestructura y la ausencia de un sistema de gestión de calidad; coinciden en que la gestión administrativa en conjunto si apoya el cumplimiento del proceso misional de la Corporación, aún con las limitantes presupuestales identificadas, ya que no afectan el cumplimiento de este. Asimismo, la atención a estudiantes en condición de vulnerabilidad se identifica como una de las principales fortalezas institucionales. Respecto a la ejecución de una estrategia de redes y alianzas consideran necesario y urgente atender a esta teniendo en cuenta que favorecería la sostenibilidad y sustentabilidad de la institución.

A partir de la formulación estratégica se recomienda la evaluación periódica de la gestión a través de instrumentos que permitan medir y documentar el impacto de las estrategias implementadas a favor de los residentes de la institución.

Con el fin de atender la limitante presupuestal, la Corporación debe diversificar la oferta de alojamiento a otras instituciones de educación superior en la ciudad de Bogotá, lo anterior debido a la relación contractual de exclusividad con la Universidad Nacional.

Frente a la elaboración e implementación de procedimientos y procesos organizacionales corresponde a la Junta Directiva fijar una línea estratégica tendiente a la gestión de la calidad, que incluya la elaboración de un sistema integrado de gestión de la calidad.

Como máximo órgano de dirección de la Corporación, es necesario que la Junta Directiva realice una modificación los estatutos con el fin de incluir como población beneficiaria a los estudiantes que realizan intercambio internacional, teniendo en cuenta que su movilidad supone un cambio en su situación o condición social y económica.

El protocolo de admisiones debe convertirse en una política de la institución y considerar el concepto y las variables de vulnerabilidad para dar cumplimiento a lo establecido en la Ley 45 de 1959.

Las estrategias como el trabajo en red y el establecimiento de alianzas estratégicas, permiten fortalecer la labor que la gerencia social realiza en las comunidades y territorios, en tanto permean el sector social y aumentan la escala e impacto de las iniciativas que se realizan; esto a través de organizaciones como la Corporación cuyo propósito es reducir los niveles de desigualdad que particularmente en Colombia se han esbozados a lo largo de la historia. Estas organizaciones no solo buscan consolidar y mejorar sus capacidades de impacto, sino sus competencias de gestión a través de vínculos esencialmente colaborativos.

11.1. Lecciones aprendidas

La documentación de las acciones y estrategias de la Corporación es difícil de mantener porque existe rotación del personal. Se deben implementar herramientas para la retención documental y capacitaciones al personal que garanticen los procesos archivísticos.

Debe existir una estandarización en los procesos que se realizan en la Corporación para ello es importante utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones.

La asociatividad con otras instituciones de carácter público o privado puede generar un crecimiento financiero y administrativo a la Corporación. Sin embargo, la implementación de las redes y alianzas debe ser un criterio para evaluar la gestión de la dirección ejecutiva.

Es importante asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de la Corporación porque representa para los estudiantes un apoyo social, económico y emocional mientras adelantan sus estudios universitarios en la ciudad de Bogotá. Al mismo tiempo que representa para la universidad un programa que favorece la retención universitaria.

11.2. Disseminación y re-uso

Los resultados del estudio y la propuesta serán entregados a la Dirección Ejecutiva de la Corporación de manera que puedan usarse como insumo para la formulación del plan estratégico de la institución. 023

11. Referencias

- Aguilar, V., Cabral, M., & Alvarado, M. (2013). Alianzas estratégicas y su aplicación a los agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios*, vol. 33., 633-648.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2003). *Diagnóstico físico y socioeconómico de las localidades de Bogotá, D.C.* Bogotá: Departamento Administrativo de Planeación.
- Allones, C. (2005). Teoría de la acción social: propuesta de un método. *RIBS*. Vol. 4, núm. 2.
- Alonso, O. S. (2018). *Conceptos y paradigmas de la gerencia social*. Bogotá: Panamericana formas e impresos S.A.
- Ardila, O., Linares, L., & Sierra, C. (2020). *Redes y alianzas para el fortalecimiento de los modelos de enseñanza dirigidos a la población con Discapacidad Intelectual en las instituciones de formación aliadas a Best Buddies Colombia*. Trabajo de grado. Bogotá: Uniminuto.
- Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES/CEPAL .
- Aruguete, G. (Noviembre 2001). *Redes sociales: Una propuesta organizacional alternativa*. Buenos Aires: Universidad Di Tella.: Ponencia presentada en Jornadas sobre Gestión en Organizaciones del Tercer Sector.
- Ávila -Toscano, J. H. (2012). *Redes sociales y análisis de redes. Aplicaciones en el contexto comunitario y virtual*. Barranquilla-Colombia.: Azul y Violeta Editores Ltda.
- Banco Mundial, F. C. (Septiembre, 2007). *Semáforo Nacional de Alianzas. Instructivo para su aplicación*. Bogotá-Colombia: Gente nueva Editorial Ltda.
- Benedicte, B. (2004). Responsabilidad social de las empresas: ¿Una solución para el desarrollo en América Latina? *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 9, núm. 28, 24.

- Benítez, A. (1983, noviembre 3). El concepto de acción social según Ortega. *Teorema, Revista Internacional de Filosofía V. 13. N 3-4*, 505-522. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2043910>
- Cabero Almenara, J., & Llorente Cejudo, M. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). *Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación. Volumen 7, N° 2 julio- diciembre*, 11-22.
- Cancino, C. y. (2008). *Responsabilidad social empresarial*. Serie Documento Docente N°1, diciembre. . : Universidad de Chile.
- Cancino, C., & Morales. (2008). *Responsabilidad social empresarial*. Chile: Universidad de Chile. Serie Documento Docente N°1, diciembre. .
- Castaño, L. (2007). *Una aproximación a la vulnerabilidad*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Corporación de Residencias Universitarias . (1958, octubre 10). *Acta de fundación*. Bogotá, Colombia.
- Corporación de Residencias Universitarias. (2020). *Informe anual de gestión*. Bogotá.
- Corredor Martínez, C. (2009). *La política social en clave de derechos*. Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia-Facultad de Ciencias Económicas.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Diriksson, A. (2012). La nueva agenda de transformación de la educación superior en América Latina. *Revista Perfiles Educativos, vol. XXXIV N° 138*.
- Duque, E. B. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *Innovar Journal*, 59-75.

- Espinoza, O. & González L. (julio 2010). Políticas y estrategias de equidad e inclusión en Educación Superior en América Latina: experiencias y resultados. *Revista ISEES N° 7*, 21-35.
- Gil, A. (2015). Vulnerabilidad socioeconómica en un vecindario como determinante de la utilización y frecuentación de servicios sanitarios. *Revista enfermería global*.
- Gómez, V. & Celis, J. (agosto 2009). Crédito educativo, acciones afirmativas y equidad social en la educación superior en Colombia. *Revista de Estudios Sociales Edición 33*, 106-117.
- Gorostiaga, J. &. (2014). Políticas y estrategias para la retención en la Educación Superior. . In T. A. al,) *Sumando voces. Ensayos sobre Educación* (pp. 203-214). Buenos Aires, Argentina: Miño y Dávila Editores.
- Grupo especial sobre educación superior y sociedad. (2000). *La educación superior en los países en desarrollo. Peligros y promesas*. Santiago de Chile: Corporación de Promoción Universitaria.
- Guzmán Gómez, C. (2017). Las nuevas figuras estudiantiles y los múltiples sentidos de los estudios universitarios. *Revista de la educación superior*, 46 en: <https://doi.org/10.1016/j.resu.2017.03.002>, 71-87.
- Hernández, N., & Garnica, J. (2015). Árbol de Problemas del Análisis al Diseño y Desarrollo de Productos. *Conciencia tecnológica*, 38-46.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de La Investigación*. México: Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Instituto de Comunicación y Desarrollo de Uruguay, I. (2015). *Un camino para avanzar y para crecer: Guía para el desarrollo de alianzas colaborativas en la sociedad civil*. Uruguay: Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental (CEDA).
- Jiménez Becerra, A. (2017). Una mirada al movimiento estudiantil colombiano 1954 – 1978. *Boletín Cultural y Bibliográfico*. Vol.: 51. Núm.: 93.

- Jiménez, V. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, Vol. 8.
- Juliao Vargas, C. G. (2011). *El enfoque praxeológico*. Bogotá D.C.: Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO.
- Junta Directiva. (1975). Acta. (p. 4). Bogotá: Corporación de Residencias Universitarias.
- Luna, E., & Rodríguez, L. (2011). *Pautas para la elaboración de Estudios de Caso*. Washington, DC.: Banco Interamericano de Desarrollo, KNL.
- Marulanda, N. R., & Molina, C. G. (2006). *La gerencia social INDES*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de desarrollo.
- MEN. (2018, Abril 6). *Sistema Nacional de Información de Educación Superior*. Retrieved from <https://www.mineducacion.gov.co/sistemasinfo/Informacion-a-la-mano/212400:Estadisticas>
- Mitnik, F., Matta, & A. (2007). *Generación y sostenimiento de una red de alianzas: El caso de un proyecto entra 21 en Córdoba, Argentina*. . Cordoba, Argentina: International Youth Foundation (IYF). Serie de Aprendizaje N° 4.
- Montoya, A. (2003). *El CUAN: La modernización de un habitar*. Bogotá: Tesis de Maestría en Historia y Teoría del Arte y la Arquitectura- Universidad Nacional de Colombia.
- Montoya, A. P. (2003). *El CUAN: La modernización de un habitar*. Bogotá: Tesis de Maestría en Historia y Teoría del Arte y la Arquitectura- Universidad Nacional de Colombia.
- Najmanovich, D. (2008). La organización en redes de redes y de organizaciones. *FISEC- Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Año V, Número 11*, 169-206 .
- Nexo, R. (2019, 03 08). Retrieved from <https://nexoresidencias.com/solicitud-de-admision>

- Pabón, M., & Pedraza, C. (2021). *Red de alianzas estratégicas como mecanismo para reactivar el funcionamiento de la Fundación Alianza Social Educativa durante la pandemia. Trabajo de grado.* . Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana.
- Pineda, C. &. (2009). Programas exitosos de retención estudiantil universitaria: las vivencias de los estudiantes. *Revista Virtual de la Universidad Católica del Norte- Colombia. Edición No. 28.*
- Pizarro, R. (2001). *La vulnerabilidad social y sus desafíos: una mirada desde América Latina.* Santiago de Chile: Naciones Unidas-CEPAL.
- PNUD, P. d. (2020).
- Prieto, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional.* Bogotá: Ecoe ediciones.
- QBO. (2019, Marzo 11). Retrieved from <https://qbo.co/proyectos-posts/city-u/>
- Quiroz, C. (2002). *La Universidad Nacional de Colombia en sus pasillos.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.
- Riascos, J. A. (2011). *La gestión estratégica integral: GESI.* Medellín, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Sallenave, J.-P. (1985). *Gerencia y planeación estratégica.* Bogotá: Norma.
- Serna, G. H. (2014). *Gerencia estratégica.* Bogotá D.C.: Panamericana.
- Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica.* Bogotá: Panamericana.
- SNIES. (2022, 05 01). Retrieved from Sistema de Información de Educación Superior: <https://snies.mineducacion.gov.co/portal/>
- Tapella, E. (2007).) *El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario*”. Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI). .

Tapella, E. (2007). *El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario*. Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).

Tietgenkollegiet. (2019, 03 08). Retrieved from <http://tietgenkollegiet.dk/en/home/>

Torres, L. (2006). *Alianzas estratégicas, una forma de conseguir ventajas competitivas: caso alianza Team S.A.* Bogotá: Universidad de los Andes.

Universidad Nacional de Colombia. (2022, Marzo 22). *Dirección de Bienestar - Área de Gestión y Fomento Socioeconómico*. Retrieved from <http://www.bienestar.bogota.unal.edu.co/gestion.php>

UPAEP. (2019, 03 08). Retrieved from <https://upaep.mx/residencias>

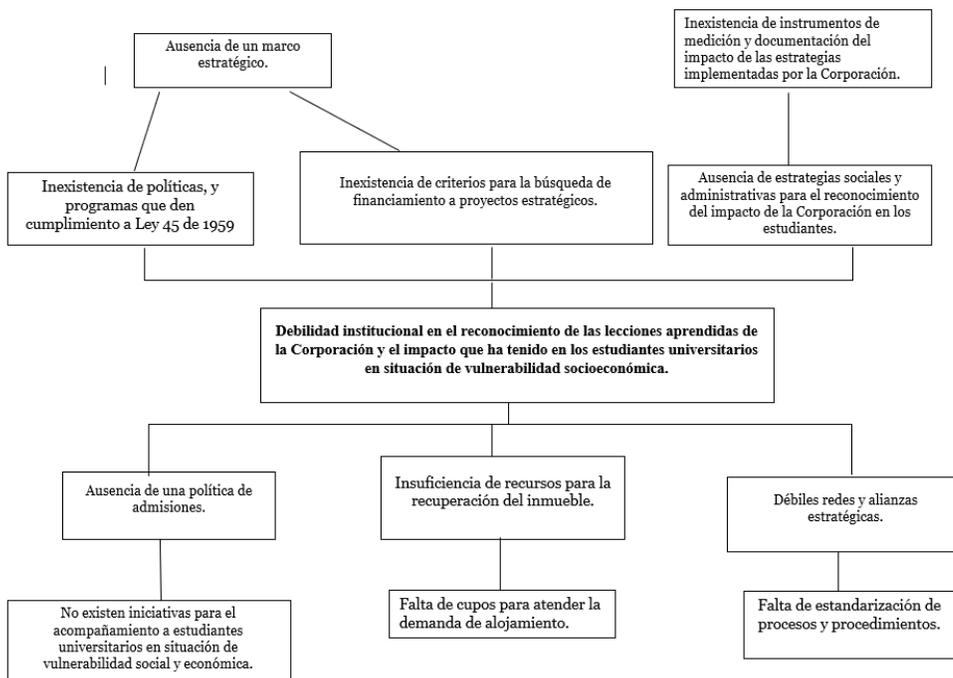
Velázquez Álvarez, O. A., & Aguilar Gallegos, N. (2005). *Manual introductorio al análisis de redes sociales*.

12. Anexos

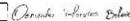
1. Cronograma de trabajo

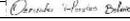
Actividad	Cronograma																					
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril													
Identificación del problema, causas y efectos	X	X	X	X																		
Delimitación de categorías y elaboración primer del documento																						
Elaboración de instrumentoS									X	X												
Tutorías				X		X			X				X	X	X		X					
Validación de instrumentos											X	X										
Aplicación de instrumentos												X	X	X								
Sistematización y análisis de la información									X	X	X				X	X	X					
Conclusiones, discusiones y aportes.															X	X						
Envío documento a revisión tutor temático																		X	X			
Correcciones																					X	X

2. Árbol del problema



3. Juicio de expertos

FORMATO VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO										
TÍTULO DEL PROYECTO:		Fortalecimiento de la estrategia social y administrativa a través de redes y alianzas. El caso de la Corporación Residencias Universitarias								
OBJETIVO:		Diseñar una estrategia social y administrativa para la Corporación de Residencias Universitarias en la ciudad de Bogotá con el fin de generar un marco estratégico para la generación de redes y alianzas.								
Categoría	Subcategoría	Indicador	Pregunta	CRITERIOS DE EVALUACIÓN				Observaciones o recomendaciones		
				Pertinencia		Coherencia			Redacción	
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Vulnerabilidad	Perspectiva Individual	Redes familiares	¿Qué tipo de apoyo social recibe? ¿Con qué frecuencia visita su familia? ¿Qué estrategias utiliza para obtener ingresos económicos?							
		Interacciones con el territorio de origen								
		Intensidad de redes sociales		X		X		X		
		Estrato social		X		X		X		
		Nivel de ingresos		X		X		X		
	Perspectiva institucional	Responsabilidad social	Dinámicas familiares- Tipo de vivienda	¿Cómo es la relación con su familia? ¿Su familia cuenta con una vivienda propia?	X		X		X	
			¿Qué entiende la Corporación por vulnerabilidad?	X		X		X		
		Estrategias implementadas	¿Qué proyectos o iniciativas se han elaborado para la consolidación del objeto social de la Corporación?	X		X		X		
			¿Qué acciones o estrategias ha diseñado la Corporación en relación con su población residente?	X		X		X		
			¿Existen evidencias de las estrategias o acciones implementadas?	X		X		X		
		¿Considera importante el diseño de estrategias sociales y administrativas?	X		X		X			
DATOS DEL EVALUADOR										
FIRMA										
NOMBRES Y APELLIDOS				OSNAIDER MORALES BELEÑO						
CIUDAD Y FECHA DE EVALUACIÓN				CARTAGENA DE INDIAS D.T. y C						
FORMACIÓN ACADÉMICA				PROFESIONAL EN LINGÜÍSTICA Y LITERATURA						
TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL				3 AÑOS						

FORMATO VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO									
TÍTULO DEL PROYECTO:		Fortalecimiento de la estrategia social y administrativa a través de redes y alianzas. El caso de la Corporación Residencias Universitarias							
OBJETIVO:		Diseñar una estrategia social y administrativa para la Corporación de Residencias Universitarias en la ciudad de Bogotá con el fin de generar un marco estratégico							
Categoría	Subcategoría	Indicador	Pregunta	CRITERIOS DE EVALUACIÓN				Observaciones o recomendaciones	
				Pertinencia		Coherencia			Redacción
				SI	NO	SI	NO	SI	NO
Estudiantes foráneos	Perspectiva Individual	Interacciones con el territorio de origen	¿Territorio de origen? ¿Se reconoce o pertenece a alguna comunidad étnica?	X		X		X	
			¿Ha sido víctima del conflicto armado en Colombia?						
		Redes sociales	¿Cuenta con red de apoyo en Bogotá?						
	Perspectiva institucional	Estrategias implementadas	¿Cuenta la Corporación con un protocolo para la admisión de los estudiantes foráneos?	X		X		X	
			¿Qué instrumentos aplica la Corporación para conocer la perspectiva de la población de residentes?	X		X		X	
			¿Qué acciones o estrategias ha diseñado la Corporación en relación con su población residente?	X		X		X	
			¿Explique cuál es el procedimiento para la admisión de un cupo en una unidad habitacional?	X		X		X	
	DATOS DEL EVALUADOR								
FIRMA									
NOMBRES Y APELLIDOS				OSNAIDER MORALES BELEÑO					
CIUDAD Y FECHA DE EVALUACIÓN				CARTAGENA DE INDIAS D.T. y C					
FORMACIÓN ACADÉMICA				PROFESIONAL EN LINGÜÍSTICA Y LITERATURA					
TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL				3 AÑOS					

FORMATO VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO											
TÍTULO DEL PROYECTO:		Fortalecimiento de la estrategia social y administrativa a través de redes y alianzas. El caso de la Corporación Residencias Universitarias									
OBJETIVO:		Diseñar una estrategia social y administrativa para la Corporación de Residencias Universitarias en la ciudad de Bogotá con el fin de generar un marco estratégico									
Categoría	Subcategoría	Indicador	Pregunta	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						Observaciones o recomendaciones	
				Pertinencia		Coherencia		Redacción			
				SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Redes y alianzas	Perspectiva institucional	Reconocimiento de alianzas	¿Qué instituciones u organizaciones podrían estar interesadas en constituir alianzas con la Corporación de Residencias Universitarias?	X		X					
			¿Cuenta con alianzas interinstitucionales cuyo objetivo sea el fortalecimiento social y administrativo de la Corporación? Si, No, No sabe/No responde. Explique su respuesta.	X		X					
			¿Qué entidades u organizaciones conforman la alianza? ¿Qué cobertura tienen su alianza?								
			¿De qué sector proviene el principal aporte con el que trabaja su alianza?								
			¿Cuál es el objetivo general de la alianza?	X		X					
			¿La Alianza tiene un tiempo de finalización definido?	X		X					
	Planeación estratégica			¿La Corporación cuenta con un plan estratégico definido? ¿Realizan seguimiento y documentación a los planes sociales y administrativos implementados? ¿La institución evalúa periódicamente la gestión social y administrativa?	X		X				
				¿Qué recursos y herramientas (metodologías, servicios, procesos) se requieren gestionar a través de la articulación con otras entidades y/o organizaciones?	X		X				
				¿Cuál es el principal aporte que su entidad u organización realizaría a la alianza?	X		X				
				¿Considera usted importante que la Corporación realice alianzas con otras organizaciones, para fortalecer los servicios prestados a los estudiantes en condición de vulnerabilidad?	X		X				
				¿Conoce usted si la Corporación realiza periódicamente caracterización de sus residentes para conocer sus necesidades y el nivel de satisfacción con el servicio? ¿Cuáles?	X		X				
				¿Qué instituciones cree se requieren para poder atender a los requerimientos sociales de la comunidad de residentes?	X		X				
DATOS DEL EVALUADOR											
FIRMA											
NOMBRES Y APELLIDOS					OSNAIDER MORALES BELEÑO						
CIUDAD Y FECHA DE EVALUACIÓN					CARTAGENA DE INDIAS D.T. y C						
FORMACIÓN ACADÉMICA					PROFESIONAL EN LINGÜÍSTICA Y LITERATURA						
TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL					3 AÑOS						

FORMATO VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO										
TÍTULO DEL PROYECTO:		Fortalecimiento de la estrategia social y administrativa a través de redes y alianzas. El caso de la Corporación Residencias Universitarias								
OBJETIVO:		Diseñar una estrategia social y administrativa para la Corporación de Residencias Universitarias en la ciudad de Bogotá con el fin de generar un marco estratégico para la generación de redes y alianzas.								
Categoría	Subcategoría	Indicador	Pregunta	Pertinencia		Coherencia		Redacción		Observaciones o recomendaciones
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Vulnerabilidad	Perspectiva Individual	Redes familiares Interacciones con Intensidad de Estrato social Nivel de ingresos	¿Qué tipo de apoyo social recibe? ¿Con qué frecuencia visita su familia? ¿Qué estrategias utiliza para obtener ingresos económicos?	X		X		X		
			¿A cuál estrato social pertenece?	X		X		X		
			¿Con qué tipo de apoyos económicos	X		X		X		
			¿Cómo es la relación con su familia? ¿Su	X		X		X		
	Perspectiva institucional	Responsabilidad social Estrategias implementadas		¿Qué entiende la Corporación por	X		X		X	
				¿Qué proyectos o iniciativas se han	X		X		X	
				¿Qué acciones o estrategias ha diseñado	X		X		X	
				¿Existen evidencias de las estrategias o	X		X		X	
			¿Considera importante el diseño de	X		X		X		
DATOS DEL EVALUADOR										
FIRMA										
NOMBRES Y APELLIDOS					Onalber Enrique Arias Pacheco					
CIUDAD Y FECHA DE EVALUACIÓN					Valledupar 16-02-22					
FORMACIÓN ACADÉMICA					Licenciado en Psicología y Pedagogía					
TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL					2 años					

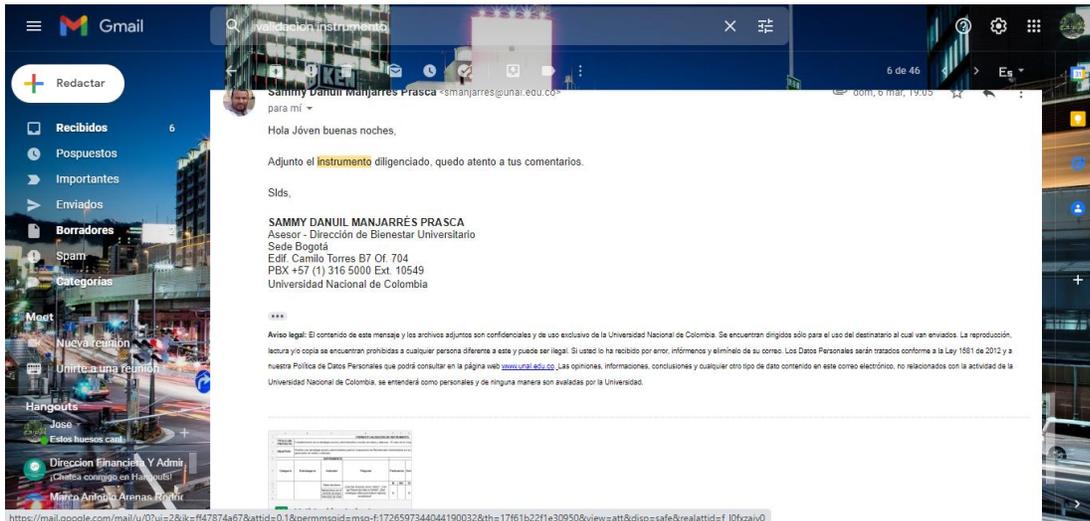
FORMATO VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO											
TÍTULO DEL		Fortalecimiento de la estrategia social y administrativa a través de redes y alianzas. El caso de la Corporación Residencias Universitarias									
OBJETIVO:		Diseñar una estrategia social y administrativa para la Corporación de Residencias Universitarias en la ciudad de Bogotá con el fin de generar un marco estratégico para la									
Categoría	Subcategoría	Indicador	Pregunta	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						Observaciones o recomendaciones	
				Pertinencia		Coherencia		Redacción			
				SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Estudiantes foráneos	Perspectiva Individual	Interacciones con el territorio de origen	¿Territorio de origen? ¿Se reconoce o pertenece a alguna comunidad étnica?	X		X		X			
			¿Ha sido víctima del conflicto armado en Colombia?								
		Redes sociales	¿Cuenta con red de apoyo en Bogotá?								
	Perspectiva institucional	Estrategias implementadas	¿Cuenta la Corporación con un protocolo para la admisión de los estudiantes foráneos?	X		X		X			
			¿Qué instrumentos aplica la Corporación para conocer la perspectiva de la población de residentes?	X		X		X			
			¿Qué acciones o estrategias ha diseñado la Corporación en relación con su población residente?	X		X		X			
			¿Explique cuál es el procedimiento para la admisión de un cupo en una unidad habitacional?			X		X			
	DATOS DEL EVALUADOR										
FIRMA											
NOMBRES Y APELLIDOS					Onalber Enrique Arias Pacheco						
CIUDAD Y FECHA DE EVALUACIÓN					Valledupar 16-02-22						
FORMACIÓN ACADÉMICA					Licenciado en Psicología y Pedagogía						
TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL					2 años						

FORMATO VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO											
TÍTULO DEL		Fortalecimiento de la estrategia social y administrativa a través de redes y alianzas. El caso de la Corporación Residencias Universitarias									
OBJETIVO:		Diseñar una estrategia social y administrativa para la Corporación de Residencias Universitarias en la ciudad de Bogotá con el fin de generar un marco estratégico para la									
Categoría	Subcategoría	Indicador	Pregunta	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						Observaciones o recomendaciones	
				Pertinencia		Coherencia		Redacción			
				SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Redes y alianzas	Perspectiva institucional	Reconocimiento de alianzas	¿Qué instituciones u organizaciones	X		X		X			
			¿Cuenta con alianzas interinstitucionales	X							
			¿Qué entidades u organizaciones								
			¿De qué sector proviene el principal								
			¿Cuál es el objetivo general de la alianza?	X		X		X			
			¿La Alianza tiene un tiempo de finalización	X		X		X			
	Perspectiva individual	Grado de satisfacción del grupo poblacional	Planeación estratégica	¿La Corporación cuenta con un plan	X		X		X		
				¿Qué recursos y herramientas	X		X		X		
				¿Cuál es el principal aporte que su	X		X		X		
				¿Considera usted importante que la	X		X		X		
			¿Conoce usted si la Corporación realiza	X		X		X			
			¿Qué instituciones cree se requieren para	X		X		X			
DATOS DEL											
FIRMA											
NOMBRES Y APELLIDOS					Onalber Enrique Arias Pacheco						
CIUDAD Y FECHA DE EVALUACIÓN					Valledupar 16-02-22						
FORMACIÓN ACADÉMICA					Licenciado en Psicología y Pedagogía						
TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL					2 años						

FORMATO VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO										
TÍTULO DEL PROYECTO:		Fortalecimiento de la estrategia social y administrativa a través de redes y alianzas. El caso de la Corporación Residencias Universitarias								
OBJETIVO:		Diseñar una estrategia social y administrativa para la Corporación de Residencias Universitarias en la ciudad de Bogotá con el fin de generar un marco estratégico para la generación de redes y alianzas.								
INSTRUMENTO				CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
Categoría	Subcategoría	Indicador	Pregunta	Pertinencia		Coherencia		Redacción		Observaciones o recomendaciones
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Vulnerabilidad	Perspectiva Individual	Redes familiares	¿Qué tipo de apoyo social recibe? ¿Con qué frecuencia visita su familia? ¿Qué estrategias utiliza para obtener ingresos económicos?	X		X		X		Aclarar si el apoyo social es solo el recibido por la familia y/o también se relaciona con fuentes entidades privadas y/o del gobierno
		Interacciones con el territorio de origen								
		Intensidad de redes sociales								
		Estrato social	¿A cuál estrato social pertenece?	X		X		X		Podrían enumerarse los estratos, para evitar descripciones subjetivas del mismo.
		Nivel de ingresos	¿Con qué tipo de apoyos económicos cuenta?	X		X		X		Aclarar si el apoyo económico es solo el recibido por la familia y/o también se relaciona con fuentes entidades privadas y/o del gobierno
	Dinámicas familiares- Tipo de vivienda	¿Cómo es la relación con su familia? ¿Su familia cuenta con una vivienda propia?	X		X		X			
	Perspectiva institucional	Responsabilidad social	¿Qué entiende la Corporación por vulnerabilidad?	X		X		X		Aclarar a que tipo de vulnerabilidad (Física, Económica, mental, seguridad, etc) se refiere o listarlas
			¿Qué proyectos o iniciativas se han elaborado para la consolidación del objeto social de la Corporación?	X		X		X		
		Estrategias implementadas	¿Qué acciones o estrategias ha diseñado la Corporación en relación con su población residente?	X		X		X		
			¿Existen evidencias de las estrategias o acciones implementadas?	X		X		X		
¿Considera importante el diseño de estrategias sociales y administrativas?			X		X		X			
DATOS DEL EVALUADOR										
FIRMA										
NOMBRES Y APELLIDOS					SAMMY MANJARRÉS PRASCA					
CIUDAD Y FECHA DE EVALUACIÓN					Bogotá, 06/03/22					
FORMACIÓN ACADÉMICA					Magister en Ingeniería Industrial					
TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL					12 años					

FORMATO VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO											
TÍTULO DEL PROYECTO:	Fortalecimiento de la estrategia social y administrativa a través de redes y alianzas. El caso de la Corporación Residencias Universitarias										
OBJETIVO:	Diseñar una estrategia social y administrativa para la Corporación de Residencias Universitarias en la ciudad de Bogotá con el fin de generar un marco estratégico										
INSTRUMENTO				CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
Categoría	Subcategoría	Indicador	Pregunta	Pertinencia		Coherencia		Redacción		Observaciones o recomendaciones	
				SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Estudiantes foráneos	Perspectiva Individual	Interacciones con el territorio de origen	¿Territorio de origen? ¿Se reconoce o pertenece a alguna comunidad étnica?	X		X		X			
			¿Ha sido víctima del conflicto armado en Colombia?							Podrían separarse las casillas para que se individualicen las respuestas a cada pregunta	
		Redes sociales	¿Cuenta con red de apoyo en Bogotá?	X		X		X		Amigos, Familia, Conocidos, etc.	
	Perspectiva institucional	Estrategias implementadas	¿Cuenta la Corporación con un protocolo para la admisión de los estudiantes foráneos?								
			¿Qué instrumentos aplica la Corporación para conocer la perspectiva de la población de residentes?	X		X		X			
			¿Qué acciones o estrategias ha diseñado la Corporación en relación con su población residente?	X		X		X			
			¿Explique cuál es el procedimiento para la admisión de un cupo en una unidad habitacional?	X		X		X		*Unidad	
	DATOS DEL EVALUADOR										
FIRMA											
NOMBRES Y APELLIDOS					SAMMY MANJARRÉS PRASCA						
CIUDAD Y FECHA DE EVALUACIÓN					Bogotá, 06/03/22						
FORMACIÓN ACADÉMICA					Magister en Ingeniería Industrial						
TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL					12 años						

FORMATO VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO										
TÍTULO DEL PROYECTO:		Fortalecimiento de la estrategia social y administrativa a través de redes y alianzas. El caso de la Corporación Residencias Universitarias								
OBJETIVO:		Diseñar una estrategia social y administrativa para la Corporación de Residencias Universitarias en la ciudad de Bogotá con el fin de generar un marco estratégico								
Categoría	Subcategoría	Indicador	Pregunta	Pertinencia		Coherencia		Redacción		Observaciones o recomendaciones
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Redes y alianzas	Perspectiva institucional	Reconocimiento de alianzas	¿Qué instituciones u organizaciones podrían estar interesadas en constituir alianzas con la Corporación de Residencias Universitarias?	X		X		X		
			¿Cuenta con alianzas interinstitucionales cuyo objetivo sea el fortalecimiento social y administrativo de la Corporación? Sí, No, No sabe/No responde. Explique su respuesta.	X		X		X		
			¿Qué entidades u organizaciones conforman la alianza? ¿Qué cobertura tienen su alianza?							Podrían separarse las casillas para que se individualicen las respuestas a cada pregunta
			¿De qué sector proviene el principal aporte con el que trabaja su alianza?	X		X		X		
			¿Cuál es el objetivo general de la alianza?							
			¿La Alianza tiene un tiempo de finalización definido?	X		X		X		
	Planeación estratégica	Grado de satisfacción del grupo poblacional	¿La Corporación cuenta con un plan estratégico definido? ¿Realizan seguimiento y documentación a los planes sociales y administrativos implementados? ¿La institución evalúa periódicamente la gestión social y administrativa?	X		X		X		
			¿Qué recursos y herramientas (metodologías, servicios, procesos) se requieren gestionar a través de la articulación con otras entidades y/o organizaciones?	X		X		X		
			¿Cuál es el principal aporte que su entidad u organización realizaría a la alianza?	X		X		X		
			¿Considera usted importante que la Corporación realice alianzas con otras organizaciones, para fortalecer los servicios prestados a los estudiantes en condición de vulnerabilidad?	X		X		X		Si se refiere a grado de satisfacción se sugiere una pregunta con varios niveles de satisfacción
			¿Conoce usted si la Corporación realiza periódicamente caracterización de sus residentes para conocer sus necesidades y el nivel de satisfacción con el servicio?, ¿Cuáles?	X		X		X		
			¿Qué instituciones cree se requieren para poder atender a los requerimientos sociales de la comunidad de residentes?	X		X		X		
DATOS DEL EVALUADOR										
FIRMA				SAMMY MANJARRÉS PRASCA						
NOMBRES Y APELLIDOS				Bogotá, 06/03/22						
CIUDAD Y FECHA DE EVALUACIÓN				Magister en Ingeniería Industrial						
FORMACIÓN ACADÉMICA				12 años						
TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL										



4. Codificación de respuestas a entrevistas realizadas a residentes

Entrevistas	ID	Preguntas	ID	Análisis	ID
Residente 1	R1:	Pregunta 1	P1	Análisis 1	A1
Residente 2	R2:	Pregunta 2	P2	Análisis 2	A2
Residente 3	R3:	Pregunta 3	P3	Análisis 3	A3
Residente 4	R4:	Pregunta 4	P4	Análisis 4	A4
Residente 5	R5:	Pregunta 5	P5	Análisis 5	A5
Residente 6	R6:	Pregunta 6	P6	Análisis 6	A6
Residente 7	R7:	Pregunta 7	P7	Análisis 7	A7
Residente 8	R8:	Pregunta 8	P8	Análisis 8	A8
Residente 9	R9:	Pregunta 9	P9	Análisis 9	A9
Residente 10	R10:	Pregunta 10	P10	Análisis 10	A10
Residente 11	R11:	Pregunta 11	P11	Análisis 11	A11
Residente 12	R12:	Pregunta 12	P12	Análisis 12	A12
Residente 13	R13:	Pregunta 13	P13	Análisis 13	A13
Residente 14	R14:	Pregunta 14	P14	Análisis 14	A14
Residente 15	R15:				
Residente 16	R16:				
Residente 17	R17:				
Residente 18	R18:				
Residente 19	R19:				
Residente 20	R20:				
Residente 21	R21:				
Residente 22	R22:				
Residente 23	R23:				

5. Codificación de respuestas a entrevista realizada a funcionarios.

Entrevistas	ID	Preguntas	ID	Análisis	ID
Funcionario 1	F1:	Pregunta 1	P1	Análisis 1	A1
Funcionario 2	F2:	Pregunta 2	P2	Análisis 2	A2
Funcionario 3	F3:	Pregunta 3	P3	Análisis 3	A3
		Pregunta 4	P4	Análisis 4	A4
		Pregunta 5	P5	Análisis 5	A5
		Pregunta 6	P6	Análisis 6	A6
		Pregunta 7	P7	Análisis 7	A7
		Pregunta 8	P8	Análisis 8	A8
		Pregunta 9	P9	Análisis 9	A9
		Pregunta 10	P10	Análisis 10	A10
		Pregunta 11	P11	Análisis 11	A11
		Pregunta 12	P12	Análisis 12	A12

Pregunta 13	P13	Análisis 13	A13
Pregunta 14	P14	Análisis 14	A14
Pregunta 15	P15	Análisis 15	A15
Pregunta 16	P16	Análisis 16	A16
Pregunta 17	P17	Análisis 17	A17
Pregunta 18	P18	Análisis 18	A18
Pregunta 19	P19	Análisis 19	A19
Pregunta 20	P20	Análisis 20	A20

6. Entrevista

Entrevista- Fortalecimiento de la estrategia social y administrativa a través de redes y alianzas. El caso de la Corporación Residencias Universitarias

Objetivo general
Diseñar una estrategia social y administrativa para la Corporación de Residencias Universitarias en la ciudad de Bogotá con el fin de generar un marco estratégico para la generación de redes y alianzas.

Objetivos específicos

1. Analizar el proceso de desarrollo de la Corporación de Residencias Universitarias a partir de una revisión documental de la misma.
2. Caracterizar la gestión de lo social y administrativo de la Corporación de Residencias Universitarias a través de la percepción de los jóvenes alojados y administrativos de la institución.
3. Construir un marco estratégico para la generación de redes y alianzas a partir del análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la gestión social y administrativa de la Corporación.

 jprimoc@unal.edu.co (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#) 

*Obligatorio

CONSENTIMIENTO INFORMADO. Reconozco que la información que provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado (a) que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Jose David Primo C. o Mireya Espejo Z. al teléfono 3202882021. Entiendo que una copia de esta entrevista me será remitida al correo electrónico, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. *

Acepto
 No acepto

Nombres y apellidos *

Tu respuesta

Preguntas- perspectiva de residentes:

1. ¿Territorio de origen?
2. ¿Se reconoce o pertenece a alguna comunidad étnica?
3. ¿Ha sido víctima del conflicto armado en Colombia?
4. ¿Cuenta con red de apoyo en Bogotá?
5. ¿Qué tipo de apoyo social recibe?
6. ¿Con qué frecuencia visita su familia?
7. ¿Cómo es la relación con su familia?
8. ¿A cuál estrato social pertenece?
9. ¿Con qué tipo de apoyos económicos cuenta?
10. ¿Qué estrategias utiliza para obtener ingresos económicos?
11. ¿Considera usted importante que la Corporación realice alianzas con otras organizaciones, para fortalecer los servicios prestados a los estudiantes en condición de vulnerabilidad?
12. ¿Conoce usted si la Corporación realiza periódicamente caracterización de sus residentes para conocer sus necesidades y el nivel de satisfacción con el servicio?, ¿Cuáles?
13. ¿Qué instituciones cree se requieren para poder atender a los requerimientos sociales de la comunidad de residentes?
14. ¿Cuál es su percepción frente a la gestión de los social y administrativo en la Corporación?

Preguntas- perspectiva de administrativos:

1. ¿Qué entiende la Corporación por vulnerabilidad socioeconómica?
2. ¿Qué proyectos o iniciativas se han elaborado para la consolidación del objeto social de la Corporación?
3. ¿Qué acciones o estrategias ha diseñado la Corporación en relación con su población residente?
4. ¿Existen evidencias de las estrategias o acciones implementadas?
5. ¿Considera importante el diseño de estrategias sociales y administrativas?
6. ¿Cuenta la Corporación con un protocolo para la admisión de los estudiantes foráneos?
7. ¿Qué instrumentos aplica la Corporación para conocer la perspectiva de la población de residentes?
8. ¿Explique cuál es el procedimiento para la admisión de un cupo en una unidad habitacional?

9. ¿Qué instituciones u organizaciones podrían estar interesadas en constituir alianzas con la Corporación de Residencias Universitarias?
10. ¿Cuenta con alianzas interinstitucionales cuyo objetivo sea el fortalecimiento social y administrativo de la Corporación?
11. ¿Qué entidades u organizaciones conforman la alianza?
12. ¿Qué cobertura tienen su alianza?
13. ¿De qué sector proviene el principal aporte con el que trabaja su alianza?
14. ¿Cuál es el objetivo general de la alianza?
15. ¿La Alianza tiene un tiempo de finalización definido?
16. ¿La Corporación cuenta con un plan estratégico definido?
17. ¿Realizan seguimiento y documentación a los planes sociales y administrativos implementados?
18. ¿La institución evalúa periódicamente la gestión social y administrativa?
19. ¿Qué recursos y herramientas (metodologías, servicios, procesos) se requieren gestionar a través de la articulación con otras entidades u organizaciones?
20. ¿Cuál es el principal aporte que su entidad u organización realizaría a la alianza?