

Sociológica, año 29, número 82, mayo-agosto de 2014, pp. 151-182
Fecha de recepción: 12/05/14. Fecha de aceptación: 15/07/14

Un estudio cualitativo de las relaciones de colaboración entre los servicios sociales del Estado y las organizaciones no lucrativas chilenas

A Qualitative Study of Collaboration among Chilean State Social Services and Not-for-Profit Organizations

*Rodrigo Flores*¹

RESUMEN

En una investigación exploratoria se da cuenta por primera vez en Chile de las dimensiones que se asocian a las relaciones de colaboración entre los servicios sociales del Estado y las organizaciones no lucrativas (ONL), entendidas como acuerdos voluntarios y cooperativos que pretenden mejorar la competitividad y desempeño de ambas instancias. Los datos recogidos por medio de 39 entrevistas a directores y profesionales que ejecutan programas sociales pertenecientes a ONL que prestan servicios al Estado nos permitieron describir esta colaboración, caracterizada por poseer un bajo nivel de especialización, estructura y formalización, lo cual dificulta llevar la asociación adelante de forma profesional.

PALABRAS CLAVE: colaboración, complejidad, servicios sociales del Estado, organizaciones no lucrativas.

ABSTRACT

The exploratory research presented in this article deals for the first time in Chile with relations between state social services and not-for-profit organizations involving volunteer and cooperative agreements that aim to improve the competitiveness and performance of both. The data gathered in 39 interviews with directors and professionals heading up not-for-profit-run social programs for the state made it possible to describe this collaboration, characterized by a low level of specialization, structure, and formalization, thus making it difficult to professionally move the partnership ahead.

KEY WORDS: collaboration, complexity, state social services, not-for-profit organizations.

¹ Doctor en Psicología Social, Universidad de Barcelona; subdirector de Investigación y Posgrado, Escuela de Trabajo Social, Facultad de Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Católica de Chile. Correo electrónico: rlfloresu@uc.cl



INTRODUCCIÓN

Las organizaciones no lucrativas (ONL) en Chile han cobrado gran importancia. La última investigación que realizó un catastro el año 2006 estimó que este sector empleaba de forma remunerada y voluntaria a 303 mil personas en jornada completa equivalente, involucrando al 2.6% de la población económicamente activa y representando 1.5% del producto interno bruto (Irrarázaval *et al.*, 2006). No obstante su importancia, las relaciones de colaboración (RC) que mantienen las ONL con servicios sociales del Estado (SSE) no han sido suficientemente estudiadas, a pesar de que la literatura internacional muestra numerosos casos en los cuales se describen estas alianzas (Austin, 2000; Colliner y Esteban, 2007; Doh y Guay, 2006; Goldkind y Pardasani, 2012; Jaskyte y Lee, 2006; Smith y Mogro-Wilson, 2008). El interés por estudiar estas RC se atribuye, entre otras razones, a la declinación del Estado de bienestar en el marco de la nueva gestión pública, al incremento en los procesos de globalización y a la externalización de prestaciones públicas asumidas tradicionalmente por los SSE hacia las ONL (Nuttman-Schwartz y Gadot, 2003; Makaros, 2011; Zarco-Jasso, 2005).

El concepto de las RC puede ser definido como acuerdos voluntarios y cooperativos cuyo objetivo es mejorar la posición competitiva y el desempeño de las organizaciones involucradas, las cuales mantienen su autonomía legal y realizan acciones colectivas en forma coordinada para conseguir resultados que ninguna de ellas puede lograr por sí sola (Austin, 2000; Austin y

Seitanidi, 2012; Bouwen y Taillieu, 2004; Jamali y Keshishian, 2009; Koljatic y Silva, 2008; Kolk, Van Tulder y Kostwinder, 2008; Gazley y Brudney, 2007; Seitanidi, 2010; Vangen y Huxham, 2011; Wohlstetter *et al.*, 2005). Estas alianzas suponen que ambos miembros contribuyen mutuamente con recursos –financieros, humanos, técnicos e intangibles, tales como información y apoyo–, participan en el proceso de la toma de decisiones y acuerdan ciertas reglas comunes. Del mismo modo, implica influencia mutua, un balance cuidadoso entre sinergia y autonomía, así como *accountability* y mutua transparencia (Brinkerhoff y Brinkerhoff, 2002; Gazley y Brudney, 2007; Jamali y Keshishian, 2009; Seitanidi, 2010; Vangen y Huxham, 2011). Zarco-Jasso (2005) destaca el papel de los SSE al establecer relaciones contractuales a largo plazo con entidades del sector privado, con el fin de que estas últimas gestionen la infraestructura pública y provean de servicios a la comunidad, utilizando esa misma infraestructura en nombre de una agencia del sector público. Esta definición excluye necesariamente relaciones que son puramente contractuales, en las que el poder no es compartido y donde existe una asociación que no comparte metas específicas, como puede ser el caso de la filantropía.

La evidencia internacional muestra que estas RC se están convirtiendo en una necesidad tanto para los SSE como para las ONL, en cuanto permiten encontrar respuestas a problemas sociales endémicos y de difícil resolución, tales como la pobreza, la indigencia, la falta de educación y la protección del medio ambiente. De este modo, a pesar de los diferentes objetivos, estilos, misiones y culturas que poseen ambos tipos de organizaciones, pueden colaborar para obtener beneficios mutuos (Lindenberg, 2001; Austin, 2000).

Chile no ha estado ajeno al desarrollo de estas RC, lo que ha traído como consecuencia la necesidad de establecer nuevos diseños de financiamiento, instrumentación y entrega de servicios sociales destinados a población en situación de vulnerabilidad social. No es de extrañar que el Estado chileno financie el 46% del presupuesto de las ONL que se desempeñan en las áreas de educación, desarrollo comunitario, protección de dere-

chos, política pública y servicios sociales (Duval, 2007). Estas RC evidencian un Estado que diseña líneas de acción y programas para ser instrumentados por agencias de gobierno descentralizadas o por ONL. Para ello se han establecido mecanismos de licitación pública y transparente por medio de un portal electrónico denominado chilecompra –www.chilecompra.cl–, que permiten subcontratar la implantación de los programas y su evaluación en términos de calidad, pertinencia y criterios de costo, entre otros parámetros. El Estado traspassa a las ONL competencias que antiguamente eran de su exclusiva responsabilidad, en el entendido de que existe una supuesta *expertise* o *know how* para lograr los efectos deseados en población con distintos niveles de vulnerabilidad y/o exclusión social (Muñoz, Miranda y Flores, 2012).

No obstante lo anterior, aún no se dispone en Chile de suficiente información para evaluar adecuadamente estas RC. El presente artículo pretende presentar los resultados cualitativos de una investigación realizada en Chile cuya finalidad fue describir las RC que se presentan cuando los SSE externalizan su oferta programática a las ONL. Para ello se realizaron 39 entrevistas semiestructuradas a directores de las ONL e instrumentadores de programas sociales, abordando temáticas tales como el origen de la colaboración, su evolución temporal y las condiciones que la favorecen o la entorpecen; así como las condiciones de complejidad de su estructura organizacional, nivel de formalización, diferenciación interna y centralización.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La literatura internacional indica que las RC se encuentran marcadas por la utilidad que encuentra el Estado en externalizar sus funciones originales de acuerdo con un discurso de aumento de cobertura, eficiencia y eficacia, con el fin de que sean más accesibles a la población. Las ONL son financiadas a través de subvenciones, fondos concursables e incluso mediante asignaciones directas (Boehm, 2009; Brinkerhoff y Brinkerhoff, 2002; Makaros y Zahavi, 2008). El Estado provee de servicios a la población en condición de vulnerabilidad a menor costo, utilizando la experien-

cia de intervención de las ONL, mientras éstas últimas obtienen financiamiento, tiempo, conocimiento y ponen en marcha sus modelos de intervención social (Boehm, 2009; Campbell, 2007; Colliner y Esteban, 2007).

Se afirma que las ONL se encuentran más cerca del público objetivo de la política pública, se pueden concentrar más en los deseos y necesidades de esas personas y, por lo tanto, son más capaces de proveer servicios para ellas (Vaughan y Arsenault, 2003). Además, a través de la prestación de servicios directos, las ONL están involucradas en la ejecución y evaluación de políticas públicas una vez adoptadas. Una razón que encuentra Brinkerhoff (2007) para ello es que las ONL se enfrentan a menos requisitos para la rendición de cuentas que los proveedores de servicios del Estado y, en consecuencia, son menos burocráticas y más flexibles. Asimismo, pueden dar mayor representación a los intereses de los grupos débiles y marginados o construir capital social entre éstos para que puedan demandar más capacidad de respuesta de los organismos gubernamentales (Brinkerhoff, 2007).

Del lado de las ONL se ha destacado como efecto benéfico incrementar la competitividad por la obtención de recursos económicos siempre limitados a través de donaciones, servicios o mercaderías, conocimiento y tecnologías, acceso a otras corporaciones, mayor reconocimiento de marca y el aprendizaje que el *know-how* de las alianzas les proveen (Austin *et al.*, 2004; Gazley y Brudney, 2007; Jamali y Keshishian, 2009). Sabemos que hoy más ONL se ven forzadas a competir por pequeños montos de dinero, por lo cual desarrollan estrategias para sobrevivir; por otro lado, presenciamos problemas sociales cada vez más complejos, lo que requiere de una mayor especialización en los modelos de intervención de las agencias colaboradoras (Gazley y Brudney, 2007). Debido a este motivo existe actualmente un esfuerzo mayor del Estado por medir el rendimiento de las prestaciones realizadas por las ONL, ya que se espera que actúen como gestores responsables y con ética para administrar los fondos de los donantes y gobiernos (LeRoux y Wright, 2010). En este sentido, medir el desempeño o evaluar los servicios es visto como un camino imperativo para las ONL.

Existe una extensa literatura sobre las dificultades que se presentan al llevar a cabo estas RC (Bryson, Crosby y Middleton, 2006; Kolk *et al.*, 2008) y sobre los malos entendidos y el desequilibrio de poderes entre las organizaciones participantes (Seitanidi y Ryan, 2007). Amirkhanyan (2008), en una investigación que exploró la prevalencia de RC entre SSE, administradores locales, ONL y empresas, constató la insuficiencia de una visión “contractual”, como meros compradores y vendedores de servicios. La evidencia encontrada señala que las RC se potencian por la incorporación de diversas actividades conjuntas entre ambas partes, lo que supone un reconocimiento mutuo de especializaciones e intereses. Estos hallazgos refuerzan la idea de una acción colectiva donde se prioriza la meta de convergencia, más que el interés propio. En este sentido, algunas investigaciones indican que se podría estar configurando un problema de agencia, con la posible “captura” por parte del Estado, al pasar las ONL a ser sus proveedoras de servicios, poniendo con ello en peligro el cumplimiento de sus misiones originales (Irrázaval *et al.*, 2006). La externalización de servicios puede plantear problemas de codependencia y disminución de la autonomía de las ONL, puesto que dependen cada vez más de los contratos con el Estado para sobrevivir, en lugar de ser un grupo independiente en la búsqueda de una misión bien definida (Jones, 2009; Vaughan y Arsneault, 2003), disminuyendo su rol activista y crítico de la sociedad (Dahan *et al.*, 2010).

No existe una prolífica literatura que dé cuenta de las relaciones de colaboración (RC) entre los servicios sociales del Estado (SSE) y las organizaciones no lucrativas (ONL) para el caso latinoamericano. Entre los años 2001 y 2003 un grupo de investigadores de la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) estudiaron 24 casos de países de la región, donde podían observarse instancias de colaboración entre empresas y ONL. Sus hallazgos permitieron vislumbrar el rol que jugaba la confianza en el aseguramiento de las RC. Igualmente, los investigadores encontraron que la motivación para establecer la colaboración era muy heterogénea: iba desde el altruismo hasta el utilitarismo. Las RC debían sortear una serie de barreras para desarrollarse con éxito: contar con interlocutores válidos, tener conexiones

previas con los futuros socios, superar las limitaciones en las capacidades institucionales de las organizaciones participantes así como las diferencias culturales (Austin *et al.*, 2004).

Las ONL son actores activos en la economía chilena. En el año 2006 se estimó que empleaban –de forma remunerada o voluntaria– a más de 303 mil personas de tiempo completo, y su contribución al producto interno bruto (PIB) de Chile fue de aproximadamente 1.5% (Radrigán, Dávila y Penaglia, 2012). Aunque se piensa que la mayoría de los proyectos se sostienen por la cooperación internacional o son subvencionados por el Estado, no se conoce con precisión la forma en que son capaces de mantenerse en el tiempo, y apenas se ha investigado. En una estimación del año 2002, el porcentaje de distribución de los ingresos en las ONL se estructuraba de la siguiente forma: Estado, 17%; filantropía, 16%; y venta de servicios, 67% (Rodríguez y Ríos, 2002). No obstante esta situación, se piensa que el financiamiento no convierte a las ONL en unidades instrumentales del gobierno, sino más bien en ejecutoras privadas de sus políticas, debiendo posponer en muchos casos la misión original para las cuales fueron fundadas (Irrázaval *et al.*, 2006).

El mismo proceso lo han observado Lu Knutsen y Brower (2010), indicando que el Estado le impone a las ONL restricciones que están diseñadas en forma de subvenciones como mecanismos de control para la rendición de cuentas instrumentales. Su investigación constató que el Estado se preocupa más por la rendición de cuentas de dinero y por crear más restricciones en el acceso a estos fondos, que por el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos en el desarrollo de los programas sociales. Moore (2000) identifica como aspecto positivo el hecho que ambas organizaciones que participan de las RC estén tratando de evitar ser acusadas del “desvío de la misión”. Les preocupa que si se intentara cambiar su misión en respuesta a los cambios en las condiciones sociales o el entusiasmo de los donantes, estos organismos serían acusados de preocuparse más por su supervivencia que por su causa. El flujo de los recursos aportados por las agencias gubernamentales a las ONL puede depender de la percepción pública y de la

importancia y el atractivo de la causa social que estén llevando a cabo, y del aparente éxito en su consecución (Moore, 2000). Ello significa que la misión de una ONL y su sustentabilidad económica son importantes, por lo que debe conjugar la eficacia de su misión y su viabilidad financiera. Después de todo, la historia enseña que las organizaciones deben mantener un flujo de recursos económicos para mantenerse. Otra influencia negativa que la evidencia internacional constata en las RC entre los SSE y las ONL es que el Estado, al subvencionar y contratar a las ONL, produce en ellas efectos en el acceso a la información, concentrándola o generando accesos privilegiados, por lo que se espera que las subvenciones y contratos se muevan también en esta línea, afectando el tamaño o la tasa de crecimiento de las organizaciones no lucrativas (Luksetich, 2007).

EJES DE LA COLABORACIÓN ENTRE LOS SERVICIOS SOCIALES DEL ESTADO Y LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

La literatura internacional describe dos elementos bajo los cuales las RC entre los SSE y las ONL pueden observarse. El primero de ellos es la colaboración interorganizacional y el segundo gira en torno a la complejidad organizacional. La colaboración interorganizacional aparece mediada por dos grandes temas: a) la visión compartida producto de esa relación; y b) los niveles de autonomía que es posible crear en la toma de decisiones sobre la alianza (Gazley y Brudney, 2007; Luksetich, 2007; Lu Knutsen y Brower, 2010).

El acuerdo en torno a la visión y el compromiso de la relación interorganizacional es pilar fundamental de las RC, en el sentido de que ambos organismos tengan clara la misión de la cooperación y las metas realizables que se desprenden de ésta (Gannon-Leary, Baines y Wilson, 2006). La coordinación entre SSE y ONL no actúa como fin en sí mismo, sino como un instrumento estratégico que apunta hacia los objetivos de la política social (Licha y Molina, 2006). En este sentido Peters (1998) establece una responsabilidad central en el rol del Estado para liderar las polí-

ticas públicas desde un conjunto común de valores e ideas, en el marco de una “integración de políticas” capaz de superar la pura oferta de servicios para alcanzar un nivel de cooperación que haga compatibles las misiones de las partes.

La autonomía equilibrada en la relación constituye el segundo pilar de una colaboración exitosa (Gazley y Brudney, 2007; Luksetich, 2007; Lu Knutsen y Brower, 2010). Desde nuestra perspectiva, la autonomía se observa en los niveles de flexibilidad de las ONL para innovar en la prestación social, en los niveles de influencia sobre los programas sociales y las políticas públicas, y en la capacidad de negociación de las condiciones de la colaboración. Alcances positivos en cada uno de estos niveles superan una conceptualización reduccionista de las RC, caracterizadas por constituirse como relaciones puramente contractuales, donde el poder no es compartido, y donde existe una asociación que no comparte metas específicas (Austin, 2000; Gazley y Brudney, 2007). Los aspectos que condicionan la autonomía se refieren al acceso a diversas fuentes de financiamiento vs. dependencia total del Estado y experiencia en el problema público abordado por parte de la ONL, que la hace necesaria por su *know how*. Cuando la ONL depende únicamente de la financiación estatal, su autonomía se ve reducida.

Otro aspecto o dimensión de las RC es la complejidad que poseen las organizaciones para hacer frente a las características de las alianzas. Una forma rápida de observar este fenómeno depende de la diferenciación que establezca su estructura (Hall y Tolbert, 2002). La estructura afecta los resultados de la organización, las relaciones entre sus miembros y sus prácticas (Hall y Tolbert, 2002). En lo relativo a la estructura, tres dimensiones se consideran clave: a) *diferenciación interna*: horizontal (la forma en que las tareas son subdivididas entre los miembros de la organización); vertical (la distribución de la autoridad en niveles jerárquicos); y dispersión geográfica (organizaciones que desarrollan las mismas funciones, división del trabajo y jerarquías en múltiples lugares); b) *formalización*, definida como el tipo de estructuras internas que aseguran cierto control organizacional, tales como división del trabajo, especia-

lización, sistemas de comunicación, reglas y procedimientos para enfrentar contingencias, descripción y estandarización del trabajo; c) *centralización*, se refiere a la distribución del poder dentro de las organizaciones y a la participación en decisiones estratégicas (Hall y Tolbert, 2002; Rodríguez, 2002).

Desde nuestra perspectiva, ambos elementos de la alianza –colaboración interorganizacional y complejidad organizacional– deben ser analizados cuando pretendemos observar las RC que se establecen entre los SSE y las ONL en el cumplimiento de servicios sociales destinados a población en situación de vulnerabilidad en Chile.

METODOLOGÍA, RECOLECCIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS

Este artículo pretende presentar los resultados cualitativos de una investigación realizada en Chile cuya finalidad fue describir las RC entre los SSE y las ONL. La pregunta que guía la investigación es: ¿cuáles son las dimensiones que pueden explicar la colaboración entre SSE y ONL en el contexto chileno? Los objetivos abordados en esta investigación fueron tres: a) identificar las dimensiones que integran una RC entre SSE y ONL chilenas; b) describir las estrategias de colaboración interorganizacional, misión compartida y autonomía en una RC entre SSE y ONL; c) dar cuenta de las características de la complejidad organizacional que se encuentran condicionando la RC entre SSE y ONL.

Los objetivos fueron abordados con un diseño de carácter no experimental y exploratorio, correspondiendo a una investigación social cualitativa (Flores, 2009; Hernández, 1994; Valles, 2002). Para ello se efectuaron 39 entrevistas semiestructuradas a directores y profesionales que ejecutan programas sociales pertenecientes a ONL que prestan servicios al Estado: Servicio Nacional del Adulto Mayor (Senama), Servicio de Vivienda y Urbanismo (Serviu), Servicio Nacional de la Mujer (Sernam), Servicio Nacional de Menores (Sename) y el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (Fosis) en la región metropolitana de la ciudad de Santiago de Chile. De acuerdo con lo que

se indica para el caso de la investigación social cualitativa, el muestreo fue intencionado, combinando los criterios de homogeneidad y heterogeneidad (Strauss, 1987; Strauss y Corbin, 2002; Valles, 2002). Las entrevistas se aplicaron a 26 mujeres (66.6%) y trece hombres (33.3%), 17 de las y los cuales ocupaban un cargo directivo (43.58%), mientras que 22 ocupaban cargos de ejecutor directo (56.41%), pertenecientes a 25 ONL con más de seis años de antigüedad (64.09%). Las ONL son, en su mayoría, fundaciones (53%), corporaciones (34%) y ONG (13%), con presencia a nivel nacional (55%) y local (45%), dedicadas a temas de cuidado y protección de derechos de adultos mayores (20.51%), protección de la infancia (17.94%), vivienda y habitación social (20.51%), superación de la pobreza (15.38%) y protección de derechos de la mujer (25.64%).

TABLA 1
CONFORMACIÓN DE LA MUESTRA

SSE	Número de entrevistas	Sexo	Antigüedad en la ONL	Cargo en la ONL
Senama	8	H= 2 (25%) M= 6 (75%)	< 6 años: 3 6 a 10 años: 4 >10 años: 1	Ejecutor directo= 4 (50%) Director= 4 (50%)
Sename	7	H= 3 (42.85%) M= 4 (57.14%)	< 6 años: 2 6 a 10 años: 2 >10 años: 3	Ejecutor directo= 4 (57,14%) Director= 3 (42.85%)
Serviu	8	H= 3 (37.5%) M= 5 (62.5%)	< 6 años: 3 6 a 10 años: 3 >10 años: 2	Ejecutor directo= 6 (75%) Director= 2 (25%)
Fosis	6	H= 3 (50%) M= 3 (50%)	< 6 años: 2 6 a 10 años: 3 >10 años: 1	Ejecutor directo= 4 (66.6%) Director= 2 (33.3%)
Sernam	10	H= 2 (20%) M= 8 (80%)	< 6 años: 4 6 a 10 años: 5 >10 años: 1	Ejecutor directo= 4 (40%) Director= 6 (60%)
Total	39	H= 13 (33.33%) M= 26 (66.66%)	< 6 años: 14 (35.89%) 6 a 10 años: 17 (43.58%) >10 años: 8 (20.51%)	Ejecutor directo= 22 (56.41%) Director= 17 (43.58%)

FUENTE: elaboración propia.

SSE: Servicios sociales del Estado.

ONL: Organizaciones no lucrativas.

Las entrevistas fueron grabadas y transcritas en su integridad. El método de análisis utilizado fue el establecido por la *Grounded Theory*, en sus procesos de codificación abierta y axial. Para ello nos valimos del *software* de análisis cualitativo atlas.ti 7. El proceso de análisis requirió codificar el contenido de las entrevistas en conceptos por codificadores independientes. Estos códigos fueron agrupados en categorías de análisis (codificación axial), estableciendo proposiciones iniciales de relaciones, uniendo así el discurso de los actores sociales (Strauss, 1987) y apoyándonos en la literatura (Strauss y Corbin, 2002). Tal como lo propone la *Grounded Theory*, utilizamos una serie de procesos que permitieron garantizar la fiabilidad de los resultados: entrevistadores independientes a los analistas y analistas independientes de los investigadores principales. Los analistas codificaron todo el material por separado, obteniendo una convergencia entre ellos de 74.4% de los códigos. Las divergencias fueron asumidas codificando nuevamente el material y estableciendo consensos sobre las “etiquetas” más adecuadas para nombrar los códigos (Charmaz, 2006; Strauss, 1987; Strauss y Corbin, 2002).

TABLA 2
PROCESO DE ITERACIÓN DE CODIFICACIÓN

Iteración del código	Número	Porcentaje	Porcentaje de coincidencia códigos
1-2	18	24.32%	66.1%
3-5	29	39.18%	82.4%
+6	27	36.48%	74.7%
Total	74	100.00%	74.4%

FUENTE: elaboración propia.

RESULTADOS OBTENIDOS

Siendo la primera vez que en Chile se identifican las dimensiones asociadas con las RC entre SSE y ONL hemos organizado la presentación de los resultados en torno a dos ejes: el primero referido a la colaboración interorganizacional (Gazley y Brudney, 2007; Gannon-Leary, Baines y Wilson, 2006; Luksetich, 2007; Lu Knutsen y Brower, 2010); y el segundo en torno a la complejidad organizacional (Hall y Tolbert, 2002; Rodríguez, 2002), como se enunció en nuestros objetivos y en concordancia con la literatura revisada.

SOBRE LA COLABORACIÓN INTERORGANIZACIONAL

De acuerdo con nuestros entrevistados, la colaboración interorganizacional aparece mediada por dos grandes temas: a) visión compartida sobre la relación de colaboración; y b) los niveles de autonomía en la relación. La literatura especializada ha señalado que es fundamental que las organizaciones que participan de la alianza tengan claridad sobre su sentido y objetivos (Gannon-Leary, Baines y Wilson, 2006). No obstante, la información recogida en nuestras entrevistas indica que las RC se entorpecen por una tensión no resuelta entre la misión institucional de las ONL y la misión de los SSE. Tal tensión entre misiones se explica en parte debido al desequilibrio de poder que tiende a caracterizar estas alianzas: “Siempre existe un riesgo de manipulación de parte del Estado para fines clientelares”, así como por un cierto desbalance en la comprensión de la colaboración por parte de los integrantes de las organizaciones involucradas: “Había cosas que no estaban claras. Entonces a medio camino nosotros pensamos que teníamos que ejercer un rol, que nosotros la verdad no teníamos muy claro”.

Según Zarco-Jasso (2005), cuando hablamos de RC entre SSE y ONL se debe poner atención en los acuerdos de colaboración mutua. En muchos casos el Estado entabla relaciones de tipo contractual con entidades privadas con el fin de que pro-

vean servicios a la comunidad en nombre de una agencia del sector público. De acuerdo con los datos obtenidos en nuestra investigación, la experiencia de formalización de las RC tiende a ser ambigua debido a las múltiples comprensiones que poseen ambas organizaciones respecto del carácter de la alianza. De esta manera, es posible constatar que existen quienes perciben esta colaboración como un simple contrato de prestación de servicios en el que el Estado establece las condiciones de ejecución y la ONL se entiende como una entidad cuyo objetivo es proveer los programas a los SSE a cambio de financiamiento: “Las organizaciones colaboradoras nos encontramos subordinadas al Estado”; “El Estado entiende a las organizaciones colaboradoras solamente como ejecutoras de políticas públicas”. En el otro extremo, es posible constatar experiencias que evidencian una relación de mutua colaboración e influencia. La ubicación de las alianzas estudiadas en algún lugar de estos puntos extremos –contractual vs. colaboración– se encuentra mediada por el nivel de formalización de la relación, donde la definición del compromiso colaborativo resulta fundamental para avanzar hacia los objetivos comunes propuestos por las organizaciones involucradas, tal como lo indican los entrevistados: “La alianza de colaboración con el Estado se hace para lograr un mayor beneficio al usuario”; “Para que la colaboración madure debe existir una coherencia entre la misión de la fundación y la política estatal”.

A partir de nuestras entrevistas, constatamos que el vínculo colaborativo se concentra en las cúpulas de ambas organizaciones. Esta concepción de la alianza, de forma paradójica, tiende a no especificar las condiciones de la colaboración, siendo mucho más precisa en lo que respecta a los resultados de los programas que se instrumentan a partir de ella. El acuerdo de colaboración no se traspasa a los profesionales e instrumentadores, y son justamente ellos los que se ven más demandados por las exigencias de resultados de esa colaboración. Este hecho podría ser en parte responsable de que se limite el compromiso y la comprensión de las acciones conjuntas elaboradas. Los hallazgos de nuestra investigación indican visio-

nes diversas sobre la línea de implementación en las ONL y sus autoridades, teniendo sólo estas últimas una visión sobre las demandas de la colaboración debida a su protagonismo en la negociación de la alianza. Los profesionales de primera línea tienden a desconocer estas negociaciones; la consecuencia directa de tal fenómeno es una fragmentación entre la acción directa y el horizonte estratégico que persigue el Estado. De acuerdo con nuestros resultados, el horizonte estratégico de la alianza aparece a veces diluido por acuerdos colaborativos que son más bien vagos, tal como se indica en una entrevista: “La formalización de la colaboración se hace con el tiempo, no es inmediata”. Observamos una tensión ente la existencia de medios de coordinación bien formalizados vs. meras declaraciones de acuerdos de colaboración. Cuando esto último ocurre, la relación de asesoría técnica, y de monitoreo y seguimiento de los programas se pierde en la formalidad del contrato de colaboración, que no logra estamparse en procedimientos operativos que permitan ampliar la capacidad de las partes para cooperar y producir soluciones estratégicas a los problemas que van enfrentando: “Para que la colaboración funcione hace falta replantear la calidad del apoyo estatal, el cual es muy vago”; “Faltan espacios de innovación en la colaboración, no hay posibilidad de innovar en una licitación”. En este contexto, y siguiendo aquí a Austin (2003), observamos una tendencia negativa en el ajuste estratégico, ya que la finalidad de la alianza, la alineación respecto de capacidades y necesidades de las partes, la orientación de futuro y el horizonte estratégico se ven limitados.

Derivamos como desafío para alcanzar una colaboración más efectiva el desarrollo de un estilo de gestión que guíe la alianza colaborativa, capaz de contar con estructuras apropiadas de administración que aseguren sintonías básicas; de relacionar horizontes estratégicos; y de garantizar una adecuada distribución del poder y de los niveles de participación (Huxham y Vangen, 2000; Sullivan y Skelcher, 2002). Nuestros resultados nos indican la ausencia de medios de coordinación bien formalizados y de especialistas capaces de gestionar de

manera adecuada estas RC, tal como lo indican los entrevistados: “El trabajo conjunto se realiza expresamente por petición del servicio estatal”. Estos medios de coordinación formalizados se refieren al modo como se ordenan las relaciones de autoridad y se toman las decisiones, a los canales de participación y a la forma de planificar y distribuir los recursos, todos los cuales al observarse débiles generan el desafío de mejorar la administración del vínculo de colaboración (Scott y Thurston, 2004).

Nuestra investigación indica la presencia de algunos casos de formalización extrema, la cual limitaría la entrada de ONL que, teniendo experiencia en intervención social con la población objetivo, son débiles en lo procedimental, especialmente en la formulación de proyectos. Nuestros entrevistados indican que “existe una serie de conversaciones informales como estrategia [para la] adquisición de financiamiento”, las cuales son previas a los procesos de licitación y adjudicación de los servicios, de modo que las ONL desarrollan “una serie de instancias de difusión como estrategia de dar a conocer lo que realizamos”.

El énfasis conferido a la licitación ha relevado ampliamente el valor del diseño del proyecto, quitando valor a la experiencia en la ejecución. Algunas ONL han adquirido un dominio en el diseño, sin necesariamente asegurar una buena instrumentación, pero el formalismo en la asignación de proyectos ha derivado en cumplir con la tecnocracia estatal, menoscabando el valor de la implementación propiamente tal. Ello tiende a ocurrir especialmente para las RC de tres de los cinco SSE observados.

La autonomía que presentan los miembros de la alianza es uno de los fundamentos de una colaboración exitosa. La posibilidad de innovar en la prestación social, así como de influir en el diseño de los programas, permite superar una visión reduccionista caracterizada por relaciones puramente contractuales (Gazley y Brudney, 2007). Nuestros hallazgos evidencian la existencia de una tensión en las ONL, entre la posibilidad de tener acceso a diversas fuentes de financiamiento y la dependencia total del Estado: “Si tú tienes varios financistas puedes tener libertad de acción, en cambio si tú tienes un solo financis-

ta corres el riesgo de que te subordinates a él”. Cuando la única fuente de financiamiento de la ONL es un servicio del Estado, el tema de los recursos se torna central y debe analizarse como un punto crítico que afecta la prestación, la organización y el carácter óptimo de alianza.

De acuerdo con nuestra investigación, los recursos para instrumentar las prestaciones sociales por parte de las ONL se han visto precarizados en el marco de contratos –licitaciones habitualmente anuales– que impiden una planificación a largo plazo de las intervenciones. Es sabido que el tiempo dedicado a las acciones reflexivas de planificación, instrumentación y seguimiento de los programas favorece los resultados positivos. En cambio, cuando las intervenciones no realizan esta minuciosa labor en cada una de las etapas, los resultados se ven constreñidos: “Al final, tú en vez de estar concentrado, por ejemplo, en cómo poder intervenir, o cómo poder hacer, o cómo poder revertir una situación, eso pasa como a un segundo plano, porque tienes que preocuparte que esté todo bien escrito”.

De igual manera, la variabilidad en la consecución de recursos económicos aparece como punto crítico en la relación de colaboración, ya que no sólo determina la existencia de una infraestructura adecuada para la puesta en operación, sino que incluso más crucialmente establece la presencia de los profesionales que realizarán las intervenciones sociales: “Claramente falta personal para la demanda que existe, ya que este centro atiende a tres comunas, y nosotros por ejemplo no hacemos el trabajo en terreno como se debiera hacer por falta de recursos materiales y humanos”. Cuando la ONL depende únicamente del financiamiento estatal, su autonomía se ve reducida y su productividad también. En estos casos la dependencia de la organización respecto de los recursos estatales tiende a caracterizar la alianza por la subordinación: “Acá es brutal porque acá es un aplastamiento, donde la ONG [...] se ve subsumida, y tiene que rendirle cuentas a un modelo burocrático estatal que no pone los acentos donde los debería poner”.

En el sentido contrario, cuando las ONL tienen diversas fuentes de financiamiento se observa un sustento económico que permite contribuir al logro de objetivos más “ambiciosos e integrales” que ellas pretenden conseguir, resguardándose además un mayor espacio de autonomía respecto de la forma y el tipo de estrategia para abordar los programas sociales: “El financiamiento es insuficiente y el objetivo es una atención integral a estos niños y adolescentes; si nosotros no tuviésemos más aportes de otras fundaciones que éstas, creo que no llegaríamos a cumplir la meta”.

SOBRE LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

Respecto de este punto hemos identificado en nuestra investigación que las características de la diferenciación interna, la formalización y la centralización de las partes en colaboración tienden a debilitar su buen funcionamiento. Los SSE estudiados se caracterizan por una organización de tipo burocrático que es proclive a entrar en tensión con el tipo organización de las ONL que, sin ser *adhocráticas* (Mintzberg, 1993), tienen mayor flexibilidad en sus constitución.

De acuerdo con nuestros entrevistados en esta investigación, la complejidad de las RC refleja una tendencia de diferenciación baja. A nivel horizontal carecen de suficiente especialización y recursos para abordar los problemas sociales a los cuales se abocan. Ello, junto con la presencia de un Estado subsidiario, permite explicar el hecho que se recurra a las ONL para delegarles la intervención especializada en problemas públicos específicos. A nivel vertical también se observa una baja diferenciación, al existir escasos niveles de delegación del poder.

Desde la perspectiva de nuestros entrevistados, los SSE poseen altos niveles de formalización interna, caracterizados por procedimientos que entorpecen la acción ejecutiva, y un alto nivel de centralización. Ambos elementos constituyen un escenario enmarcado en una interlocución empobrecida con las ONL, lo cual explica que, aunque en su rol de mandante se esperaría

de los SSE un nivel de asistencia técnica que oriente y mejore la acción terciada a las ONL, en la realidad se presente una supervisión enmarcada en la lógica del control respecto de los resultados de acciones específicas y una vigilancia excesiva en el uso de los recursos:

Hay una supervisión del servicio [...], pero sobre los resultados más cuantitativos. O sea, las exigencias que tiene el servicio son cuantitativas, cuántos usuarios ingresaron, cuántos usuarios egresaron, cuánto terminaron, ¿me entiendes? Y se mide la autonomía, la autonomía de los usuarios o la autoestima de los usuarios cuantitativamente. ¡Es horrible! Por ejemplo, tienes que tener solamente un 19% de deserciones.

Respecto de los niveles de formalización, se produce una paradoja respecto de la cual nuestros entrevistados nos indican que los SSE están regulados por múltiples procedimientos que retrasan su respuesta a situaciones excepcionales: “La burocracia de los sistemas públicos en verdad siempre es lo mismo; nadie se atreve a hacer nada porque son entidades del gobierno”. Con ello se impide la toma de decisiones oportunas, enmarcando la acción estatal en una suerte de *rutinización* de las RC que resta dinamismo. En un escenario de relaciones de subordinación, las ONL esperan una relación contractual clara y, al no encontrarse con ella, la colaboración pierde sintonía y representatividad para ambas partes. Una posible explicación de esta situación puede deberse al carácter centralizado de los servicios estatales; ya Pandey y Wright (2006) indicaban que la centralización de la toma de decisiones deriva en la ambigüedad de las metas.

Importa distinguir aquí que la formalización puede ser conceptualizada como coercitiva o habilitadora (Adler, 1999). De acuerdo con los resultados obtenidos en nuestra investigación, cuando se trata de formalizaciones coercitivas se observa la obligación de cumplir con lo establecido: “Con el transcurso del tiempo hemos perdido nuestro proyecto propio; por lo tanto, la única manera de mantenerte en funcionamiento es siendo colaborador del Estado”. En contraste, la formalización habilitadora contempla mecanismos que favorecen la sintonía de los ins-

trumentadores con las reglas y sistemas establecidos, lo cual supone el involucramiento de todos los actores a través de la consideración de sus experiencias, habilidades, prácticas y *know how*. Los niveles de formalización encontrados en esta investigación varían en cada uno de los casos y el impacto que tienen en la puesta en marcha depende del tipo de estructura organizacional de la ONL que ejecuta la prestación.

Las ONL estudiadas tienden a presentar estructuras organizacionales con mayor flexibilidad en la adaptación y colaboración internas. Se observa un carácter más especializado, permitiendo una diferenciación horizontal mayor, donde el valor de la participación da cabida a la diferenciación vertical. Si bien, estas características no son válidas para todas las ONL abordadas en esta investigación, ya que las de filiación religiosa, por ejemplo, tienden a reproducir niveles de complejidad mayor, la tendencia encontrada refleja organizaciones con niveles de complejidad alta. La cual se ve amenazada en la actualidad por la precariedad en la autonomía que las caracteriza. Así, la diferenciación horizontal que les otorga su nivel de especialización se minimiza por las condiciones de inestabilidad laboral, de rotación profesional y de inmediatez de la intervención descritas en el punto anterior. Por otro lado, si bien las ONL no se caracterizan por los altos niveles de centralización en la toma de decisiones, en lo que respecta a las relaciones de colaboración hemos observado que los acuerdos y formalizaciones de las mismas tienden a manejarse a nivel de cúpulas organizacionales, y los profesionales que operacionalizan la prestación social no logran conocer a cabalidad los alcances que se esperan de esa acción, perdiéndose la conexión con el sentido estratégico de la política social y tornándose nuevamente ambiguas las metas que se persiguen, arriesgándose en consecuencia la inacción o a la excesiva discrecionalidad, que no siempre representa el horizonte normativo original del servicio que se realiza.

CONCLUSIONES

Esta investigación ha dado cuenta, por primera vez en Chile, de las dimensiones que se asocian a las relaciones de colaboración (RC) que mantienen los servicios sociales del Estado (SSE) y las organizaciones no lucrativas (ONL). Existe una amplia literatura internacional dedicada a la descripción de estas alianzas (Austin, 2000; Colliner y Esteban, 2007; Doh y Guay, 2006; Goldkind y Pardasani, 2012; Jaskyte y Lee, 2006; Smith y Mogro-Wilson, 2008), enmarcada en procesos más amplios, como la revisión del Estado de bienestar, la globalización y la externalización de las prestaciones públicas asumidas ahora por organizaciones no lucrativas (Nuttman-Schwartz y Gadot, 2003; Makaros, 2011; Zarco-Jasso, 2005). Entendemos las RC como acuerdos voluntarios y cooperativos destinados a mejorar la posición competitiva y el desempeño de las organizaciones involucradas, manteniendo su autonomía legal y realizando acciones colectivas en forma coordinada para conseguir resultados que ninguna de ellas podría lograr por sí sola (Austin, 2000; Austin y Seitanidi, 2012; Bouwen y Taillieu, 2004; Jamali y Keshishian, 2009; Koljatic y Silva, 2008; Kolk, Van Tulder y Kostwinder, 2008; Gazley y Brudney, 2007; Seitanidi, 2010; Vangen y Huxham, 2011; Wohlstetter *et al.*, 2005).

Mediante un diseño cualitativo y exploratorio (Flores, 2009; Hernández, 1994; Valles, 2002), realizamos 39 entrevistas semiestructuradas a directores y profesionales que ejecutan programas sociales pertenecientes a las ONL que prestan servicios al Estado chileno, con el objeto de: a) identificar las dimensiones que integran una RC entre SSE y ONL chilenas; b) describir las estrategias de colaboración interorganizacional, misión compartida y autonomía en una RC entre SSE y ONL; y c) dar cuenta de las características de la complejidad organizacional que se encuentran condicionando la RC entre SSE y ONL.

Respecto de la colaboración interorganizacional, abordamos en este artículo dos dimensiones: a) visión compartida so-

bre la relación de colaboración; y b) los niveles de autonomía en la relación. Respecto de la primera dimensión –visión compartida– nuestros entrevistados nos indicaron que estas RC se encuentran tensionadas por la misión institucional de ambas organizaciones. Una explicación de ello puede ser el desequilibrio de poder que tiende a existir entre ellas. En este sentido, es posible observar un continuo de RC, donde en uno de sus extremos –los SSE– actúan como mandantes –contratistas– y las ONL como prestadoras de servicios sociales. En el otro extremo fue posible observar RC de mutua influencia y colaboración entre ambas organizaciones.

Otra característica observada de estas RC es que el vínculo entre ambas organizaciones queda decidido en sus jefaturas, no involucrando a profesionales e instrumentadores. Se colige de esta situación la inexistencia de profesionales que sean capaces de asegurar sintonías básicas entre ambas organizaciones, relacionar sus misiones y distribuir niveles de participación adecuados a lo largo de las estructuras (Huxham y Vangen, 2000; Sullivan y Skelcher, 2002). Ello tiene como consecuencia que se especifiquen los resultados esperados, aunque aparezcan como inespecíficas las condiciones en que se instrumenta la colaboración. De esta manera se limita el compromiso y la comprensión de las acciones realizadas por ambas agrupaciones. Un tercer hallazgo se refiere a la existencia de una tensión en la coordinación que asumen las RC. Podemos observar un continuo que va desde acuerdos bien formalizados y establecidos, por una parte, hasta simples declaraciones de colaboración, por otra. Esta tensión se ve acompañada por la centralidad que adquieren los aspectos procedimentales de la RC, donde la asesoría técnica, el monitoreo y el seguimiento de los programas sociales se diluyen en la formalidad impuesta por el Estado.

A propósito de los niveles de autonomía de las RC (Gazley y Brudney, 2007; Luksetich, 2007; Lu Knutsen y Brower, 2010), nuestras entrevistas nos permiten evidenciar la existencia de una tensión permanente en las ONL en cuanto a la posibilidad de contar con fuentes de financiamiento que les permitan no

depender totalmente del Estado. Cuando esto último ocurre, los niveles de autonomía y *crítica* disminuyen considerablemente (Dahan, Doh y Teegen, 2010). Un segundo punto que pudimos constatar en esta dimensión se relaciona con la lógica que asumen los contratos de prestación de servicios facilitados por las ONL, muchos de ellos anuales y renovables o revocables. Ello produce la tensión de no estar seguros de poder dar continuidad a la planificación, instrumentación y seguimiento de los programas, además de que afecta la continuidad de los profesionales de este tipo de organizaciones. Nuestros datos coinciden con la descripción que realiza la literatura sobre el rol asignado a la confianza interpersonal en el surgimiento, selección y permanencia de estas alianzas (Ariño, De la Torre y Smith, 2005; Mitsuhashi, 2002; Wohlester *et al.*, 2005), con la salvedad de que, para los casos estudiados por nosotros, esta reducción de incertidumbre se expresa por medio de patrones de origen social. Constatamos que las RC estudiadas se basan fuertemente en factores culturalmente afianzados, principalmente en nexos interpersonales ya establecidos, centrados en la confianza. Ello concuerda con lo establecido por Ansett (2005) sobre cómo las diferencias culturales de alianzas establecidas en México y Estados Unidos constituyen un factor importante para desarrollarlas de manera exitosa. Este parece ser un elemento dominante, tanto así que los factores de selección asociados al prestigio y reconocimiento que han logrado alcanzar las ONL en el cumplimiento de su misión en la sociedad, y que han sido descritos en este artículo vinculados al establecimiento de RC, coinciden con lo expresado por Mitsuhashi (2002) en referencia al valor asignado a la reputación como reducción de la incertidumbre y mecanismo de formación y permanencia de la colaboración.

Respecto de la dimensión de la complejidad organizacional (Hall y Tolbert, 2002; Rodríguez, 2002), nuestros hallazgos nos permiten observar la tensión expresada en la RC entre dos tipos de organizaciones: una burocrática y formalizada –los SSE– y otra más laxa y flexible a los requerimientos y acciones emprendidas en los programas sociales –las ONL.

Las RC se caracterizan por poseer un bajo nivel de especialización para generar una estructura y la formalización que permitan llevar adelante la colaboración de forma profesionalizada. A ello se une el hecho de contar con recursos escasos. Los SSE se caracterizan por poseer altos niveles de formalización y una alta centralización en la toma de decisiones que afectan a la alianza, todo lo cual contribuye a que las RC no puedan avanzar en una mayor complejidad y/o crecimiento. De esta manera, los SSE se centran, prioritariamente, en una lógica de control y supervisión del gasto de los dineros entregados a las ONL y no en una asistencia técnica que permita orientar o mejorar las intervenciones diseñadas en los programas sociales. Las ONL observan esta situación de manera crítica, tal como lo hemos indicado en los resultados de esta investigación, arguyendo que la excesiva formalización del Estado les impide abordar de manera flexible y adecuada las situaciones de excepción que se viven en la instrumentación de los programas sociales.

La mayor dinámica interna y horizontalidad en las relaciones que mantienen los miembros de las ONL se ve restringida por RC que tienden a formalizarse en la lógica del control y la supervisión de los recursos que antes indicábamos por parte del Estado. Sus estructuras varían de acuerdo con los recursos obtenidos en los contratos y licitaciones, lo que tiene como efectos una mayor inestabilidad laboral, la rotación de profesionales y la urgencia por realizar las intervenciones prescritas para los programas sociales en los tiempos previstos en las licitaciones convenidas con el Estado.

BIBLIOGRAFÍA

ADLER, PAUL S.

1999 "Building Better Bureaucracies", *The Academy of Management Executive*, vol. 13, núm. 4, pp. 36-49.

AMIRKHANYAN, ANNA A.

- 2008 “Collaborative Performance Measurement: Examining and Explaining the Prevalence of Collaboration in State and Local Government Contracts”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 19, núm. 3, pp. 523-554.

ANSETT, SEAN

- 2005 “Dancing the Cultural Tango: a Partnership Practitioner’s Dilemma”, en Leda Scott (ed.), *Partnership Matters*, vol. III, “Current Issues in Cross-sector Collaboration”, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 29-32.

ARIÑO, ÁFRICA, JOSÉ DE LA TORRE Y PETER SMITH RING

- 2005 “Relational Quality and Inter-personal Trust in Strategic Alliances”, *European Management Review*, vol. 2, núm. 1, pp. 15-27.

AUSTIN, JAMES

- 2003 *El desafío de la colaboración*, Ediciones Granica, Buenos Aires.

- 2000 *El desafío de la colaboración. Cómo las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas*, Ediciones Granica, Buenos Aires.

AUSTIN, JAMES Y MARÍA MAY SEITANIDI

- 2012 *Collaborative Value Creation: A Review of Partnering between Nonprofits and Businesses*, parte I, “Value Creation Spectrum and Collaborations Stages”, *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, publicado en línea el 16 de julio de 2012, DOI 10.1177/089976401250777.

AUSTIN, JAMES, EZEQUIEL REFICCO, GABRIEL BERGER,

ROSA MARÍA FISCHER, ROBERTO GUTIÉRREZ,

MLADEN KOLJATIC, GERARDO LOZANO Y ENRIQUE OGLIASTRI

- 2004 *Social Partnering in Latin America*, col. “David Rockefeller Series on Latin American Studies”, Harvard University Press, Boston.

BOEHM, AMNON

- 2009 "Business Social Responsibility: Perspectives of Business and Social Workers", *Journal and Social Service Research*, núm. 35, pp. 262-273.

BOUWEN, RENÉ Y THARSI TAILLIEU

- 2004 "Multi-party Collaboration as Social Learning for Interdependence: Developing Relational Knowing for Sustainable Natural Resource Management", *Journal of Community & Applied Social Psychology*, núm. 14, pp. 137-153.

BRINKERHOFF, DERICK

- 2007 "Capacity Development in Fragile States", *Reflection*, documento de discusión 58D, European Centre for Development Policy Management, Maastricht.

BRINKERHOFF, JENNIFER Y DERICK BRINKERHOFF

- 2002 "Government-nonprofit Relations in Comparative Perspective: Evolution, Themes and New Directions", *Public Administration and Development*, núm. 22, Washington D. C., pp. 3-18.

BRYSON, JOHN M., BARBARA C. CROSBY

Y MELISSA MIDDLETON STONE

- 2006 "The Design and Implementation of Cross-Sector Collaboration: Propositions from the Literature", *Public Administration Review*, vol. 66, núm. 1, pp. 44-55.

CAMPBELL, JOHN L.

- 2007 "Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility", *The Academy of Management Review*, vol. 32, núm. 3, pp. 946-967.

CHARMAZ, KATHY

- 2006 *Constructing Grounded Theory*, SAGE, Thousand Oaks.

COLLINER, JANE Y RAFAEL ESTEBAN

- 2007 "Corporate Social Responsibility and Employee Commitment", *Business Ethics: A European Review*, vol. 16, núm. 1, enero, pp. 19-33.

- DAHAN, NICOLÁS, JONATHAN DOH Y HILDY TEEGEN
2010 “Role of Nongovernmental Organizations in the Business-government-society Interface. Special Issue Overview and Introductory Essay”, *Business & Society*, vol. 49, núm. 1, pp. 20-34.
- DOH, JONATHAN Y TERENCE GUAY
2006 “Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-stakeholder Perspective”, *Journal of Management Studies*, vol. 43, núm. 1, pp. 47-73.
- DUVAL VARAS, TOMÁS
2007 “Informe especial. Las ONGS en Chile”, Instituto Libertad y Desarrollo, Santiago.
- EISENHARDT, KATHLEEN
1999 “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, vol. 14, núm. 4, pp. 532-550.
- FLORES, RODRIGO
2009 *Observando observadores: una introducción a las técnicas cualitativas de investigación social*, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- GANNON-LEARY, PAT, SUE BAINES Y ROB WILSON
2006 “Collaboration and Partnership: A Review and Reflections on a National Project to Join up Local Services in England”, *Journal of Interprofessional Care*, vol. 20, núm. 6, diciembre, pp. 665-674.
- GAZLEY, BETH Y JEFFREY L. BRUDNEY
2007 “The Purpose (and Perils) of Government-nonprofit Partnership”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 36, núm. 3, septiembre, pp. 389-415.
- GOLDKIND, L. y M. PARDASANI
2012 “More than the Sum of Its Parts: An Innovative Organization Collaboration Model”, *Administration in Social Work*, vol. 36, núm. 3, pp. 258-279.

- HALL, RICHARD H. y PAMELA S. TOLBERT
2002 *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*, Prentice-Hall, Londres.
- HERNÁNDEZ, ROBERTO
1994 *Metodología de investigación en ciencias sociales*, Prentice-Hall, México D. F.
- HUXHAM, CHRIS y SIV VANGEN
2000 "Leadership in the Shaping and Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in a (Not Quite) Joined-up World", *Academy of Management Journal*, núm. 43, núm. 6, pp. 1159-1176.
- IRARRÁZAVAL, IGNACIO, EILEEN M. H. HAIREL, S. WOJCIECH SOKOLOWSKY y LESTER M. SALOMON
2006 *Estudio comparativo del sector sin fines de lucro*, John Hopkins University-Focus, Santiago.
- JAMALI, DINA Y TAMAR KESHISHIAN
2009 "Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships between Businesses and NGOs in the Context of CSR", *Journal of Business Ethics*, núm. 84, primavera, pp. 277-295.
- JASKYTE, KRISTINA y MINHONG LEE
2006 "Interorganizational Relationships: A Source of Innovation in Nonprofit Organizations?", *Administration in Social Work*, vol. 30, núm. 3, pp. 43-54.
- JONES STATER, KEELY
2009 "How Permeable Is the Nonprofit Sector? Linking Resources, Demand, and Government Provision to the Distribution of Organizations Across Nonprofit Mission-Based Field", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 39, núm. 4, agosto, pp. 674-695.
- KOLJATIC, MLADEN y MÓNICA SILVA
2008 "Uncertainty Reduction Mechanisms in Cross-sector Alliances in Latin America", *Journal of Business Research*, vol. 61, núm. 6, junio, pp. 648-650.

- KOLK, ANS, ROB VAN TULDER y ESTHER KOSTWINDER
2008 "Partnership for Development", *European Management Journal*, vol. 26, núm. 4, pp. 262-273.
- LEROUX, KELLY y NATHANIEL WRIGHT
2010 "Does Performance Measurement Improve Strategic Decision-Making? Findings from a National Survey of Nonprofit Social Service Agencies", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 39, núm. 4, pp. 571-587.
- LICHA, ISABEL y CARLOS MOLINA
2006 *Coordinación de la política social: criterios para avanzar*, serie "Documentos de Trabajo", vol. I, NÚM. 58, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, Washington, D. C.
- LINDENBERG, MARC
2001 "Are We at the Cutting Edge or the Blunt Edge?: Improving NGO Organizational Performance with Private and Public Sector Strategic Management Frameworks", *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 11, núm. 3, primavera, pp. 247-270.
- LU KNUITSEN, WENHUE y RALPH BROWER
2010 "Managing Expressive and Instrumental Accountabilities in Nonprofit and Voluntary Organizations: A Qualitative Investigation", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 39, núm. 4, pp. 588-610.
- LUKSETICH, WILLIAM
2007 "Government Funding and Nonprofit Organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 37, núm. 3, pp. 434-442.
- MAKAROS, AYELET
2011 "Collaboration between Business and Social Work: Findings from an Israel Study", *Administration in Social Work*, vol. 35, núm. 4, pp. 349-363.
- MAKAROS, AYELET y Z. ZAHAVI
2008 "Corporate Social Responsibility to the Community: A Process-oriented Model for Contractual Relations", *Journal of the Community Development Society*, vol. 39, núm. 4, pp. 40-50.

MINTZBERG, HENRY

1993 *Structure in Flves: Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

MITSUHASHI, HITOSHI

2002 "Uncertainty in Selecting Alliance Partners: the Three Reduction Mechanisms and Alliance Formation Processes", *Journal of Organizational Analysis*, vol. 10, núm. 2, pp. 109-133.

MOORE, MARK H.

2000 "Managing for Value: Organizational Strategy in For-profit, Nonprofit, and Governmental Organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, núm. 1, pp. 183-208.

MUÑOZ GUZMÁN, CAROLINA, PAULA MIRANDA SÁNCHEZ

y RODRIGO FLORES GUERRERO

2012 "Observando las alianzas de colaboración entre organizaciones sin fines de lucro y organizaciones estatales chilenas", *Polis*, vol. 11, núm. 32, pp. 91-103.

NUTTMAN-SCHWARTZ, ORIT y LIMOR GADOT

2003 "Corporate Social Responsibility: The Development of the Phenomenon and the Contribution of Social Work", *Society and Welfare*, vol. 23, núm. 2, pp. 167-183.

PANDEY, SANJNAY K. y BRADLEY E. WRIGHT

2006 "Connecting the Dots in Public Management: Political Environment, Organizational Goal Ambiguity and Public Manager's Role Ambiguity", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 16, núm. 4, pp. 511-532.

PETERS, GUY

1998 *The Search for Coordination and Coherence in Public Policy: Return to the Center?*, Departamento de Ciencia Política de la Universidad de Pittsburgh, disponible en http://userpage.fu-berlin.de/ffu/akumwelt/bc2004/download/peters_f.pdf, consultado el 2 de julio de 2014.

- RADRIGÁN, MARIO, ANA MARÍA DÁVILA
y FRANCESCO EMANUEL PENAGLIA
2012 “Gestión y liderazgos en los emprendimientos sociales: el caso del sector no lucrativo chileno”, *Polis*, vol. 11, núm. 32, agosto, disponible en <http://polis.revues.org/6535>, consultado el 3 julio de 2014.
- RODRÍGUEZ, DARÍO
2002 *Gestión orgnaizacional. Elementos para su estudio*, Universidad Católica de Chile, Santiago.
- RODRÍGUEZ, DARÍO y RENÉ RÍOS
2002 “Las organizaciones sociales en una sociedad compleja”, en Luis Moya (ed.), *Gobernar los cambios: Chile, más allá de la crisis*, Lom, Santiago, pp. 133-152.
- SCOTT, C. y W. THURSTON
2004 “The Influence of Social Context in Partnerships on Canadian Health Systems”, *Gender, Work & Organization*, vol.11, núm. 5, pp. 481-505.
- SEITANIDI, MARÍA MAY
2010 *The Politics of Partnerships. A Critical Examination of Nonprofit-Business Partnerships*, Springer, Berlín.
- SEITANIDI, MARÍA MAY y ANNMARIE RYAN
2007 “Forms of Corporate Community Involment: from Partnership to Philanthropy. A Critical Review”, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 12, núm. 3, agosto, pp. 247-266.
- SMITH, BRENDA y CRISTINA MOGRO-WILSON
2008 “Inter-agency Collaboration: Policy and Practice in Child Welfare and Substance Abuse Treatment”, *Administration in Social Work*, vol. 32, núm. 2, pp. 5-24.
- STRAUSS, ANSELM L.
1987 *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge University Press, Cambridge.
- STRAUSS, ANSELM y JULLIET CORBIN
2002 *Bases para la investigación cualitativa*, Universidad de Antioquía, Medellín.

- SULLIVAN, HELLEN y CHRIS SKELCHER
2002 *Working across Boundaries*, Palgrave-Macmillan, Basingstoke.
- VALLES, MIGUEL
2002 *Técnicas cualitativas de investigación social*, Síntesis, Madrid.
- VANGEN, SIV y CHRIS HUXHAM
2011 “The Tangled Web: Unraveling the Principle of Common Goals in Collaborations”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21 de diciembre, disponible en <http://jpart.oxfordjournals.org/content/early/2011/12/21/jpart.mur065>, consultado el 3 de julio de 2014.
- VAUGHAN, SHANNON y SCHELLY ARSNEAULT
2003 “Nonprofit Federalism: Implications of the Partnership between Governments and Not-for-profit Organizations in the Delivery of Social Services”, Conferencia Anual de la Asociación de Políticas Sociales del Medio Oriente, Chicago, 3-6 de abril, disponible en http://business.fullerton.edu/centers/GCNR/documents/vaughan_arsneault.pdf, consultado el 3 de julio de 2014.
- WOHLSTETTER, PRISCILLA, JOANNA SMITH
y COURTNEY L. MALLOY
2005 “Strategic Alliances in Action: Toward a Theory of Evolution”, *Policy Studies Journal*, vol. 33, núm. 3, pp. 419-442.
- ZARCO-JASSO, HUGO
2005 “Public-Private Partnerships: A Multidimensional Model for Contracting”, *International Journal of Public Policy*, vol. 1, núms. 1-2, pp. 22-40.