



P • A • R • C

## COLLABORATIVE GOVERNANCE INTIATIVE

www.e-parc.org

www.maxwell.syr.edu/parc

Free Electronic Teaching Resources brought to you by  
E-PARC at The Program on the Analysis and Resolution of Conflicts  
The Maxwell School of Syracuse University  
315-443-2367

P.A.R.C

### INICIATIVA COOPERATIVA DE LA GESTIÓN DE LOS ASUNTOS PÚBLICOS

Recursos electrónicos gratuitos para la enseñanza patrocinados por  
E-PARC del Programa sobre el Análisis y la Resolución de Conflictos

## La confianza como recurso

### Nota didáctica

Este caso describe las tensiones que surgen al trabajar cruzando fronteras organizacionales para desarrollar innovaciones gerenciales que respondan a preocupaciones comunes. Este cuenta la historia de la Metropolitan Alliance of Community Centers (MACC), una coalición de organizaciones de servicios humanos en las “ciudades gemelas” de St. Paul y Minneapolis. El caso aclara las dos vías de colaboración, una que enfatiza el proceso humano de fomentar la confianza y los valores comunes, y otra que enfatiza las destrezas de administración necesarias al implementar innovaciones que trascienden las fronteras organizacionales. Este resalta la dinámica de las relaciones interorganizacionales en arenas con metas múltiples y a veces objetivos contradictorios. Se ha utilizado en cursos universitarios y seminarios de capacitación para ejecutivos, incluidos aquellos que se centran principalmente en la administración y liderazgo público, administración de trabajo social, administración de organizaciones sin fines de lucro, y diseño institucional y colaboración. El líder principal en el caso es una mujer, aunque la historia enfatiza el importante proceso cooperativo que ella inicia más que sus cualidades personales.

Básicamente, este caso ilustra el poder que se puede obtener al combinar destrezas técnicas de análisis con destrezas más flexibles de proceso que hacen posible la administración pública cooperativa. Ambos segmentos aclaran unos cuantos puntos clave:

Este caso ganó el primer lugar en nuestro concurso de simulaciones y casos didácticos del 2007 “Resolución de problemas de cooperación, gestión cooperativa de los asuntos públicos y administración pública cooperativa”. Fue una evaluación doble ciego por pares realizada por un comité de profesionales y académicos. Fue redactado por Jodi Sandfort y Timothy Dykstal de la Universidad de Minnesota, y editado por Laurel Saiz. Este caso fue concebido para usarse como tema de discusión en el salón de clases y no tiene por objeto sugerir ni el manejo eficaz ni el manejo ineficaz de la situación representada. Éste es auspiciado por E-PARC, parte de la Maxwell School de la Iniciativa para la Gestión Cooperativa de Asuntos Públicos de la Universidad de Syracuse, un subconjunto del Programa sobre el análisis y la resolución de conflictos. Este material puede ser copiado tantas veces como fuese necesario siempre y cuando se dé crédito total por su trabajo a los autores.

- Gran parte del liderazgo de las organizaciones públicas y sin fines de lucro involucra lidiar con metas contradictorias e imperativos incompatibles e intentar conciliarlos.
- Todo problema importante tiene múltiples soluciones. Implementar una en particular requiere sopesar las ventajas y desventajas. Algunas ventajas y/o desventajas son objetivas, y tienen implicaciones financieras, humanas o de otros recursos. Otras ventajas y/o desventajas involucran valores: cultura, visión y confianza. La toma de decisiones con frecuencia exige que los líderes deban lidiar con todas las dimensiones para determinar cuál es la opción más apropiada.
- Para las organizaciones sin fines de lucro, particularmente aquellas que prestan servicios sociales a familias necesitadas, con frecuencia no hay un punto de decisión claro de cuándo la cooperación o competencia con otras organizaciones es más conveniente.
- Las relaciones humanas son importantes porque crean realidades estructurales que determinan el alza y baja de los recursos indispensables – información, finanzas y experiencia humana.

### Resúmenes de los casos y preguntas a discutir

Ambos segmentos del caso están escritos como situaciones que forzan la toma de una decisión. A los estudiantes se les puede preguntar, muy particularmente, ¿qué se debería hacer *a continuación*?

Al principio de la *Parte A*, se nos presenta una colaboración democrática entre 13 organizaciones que comparten tradiciones y creencias comunes. Debido a inminentes recortes presupuestarios y un ambiente político hostil, los líderes de estas organizaciones, quienes componen el directorio de MACC, están tratando de resolver el problema de cómo hacer expandir su alianza sin poner en peligro estos valores. Ellos desean promover sus influencias políticas y mejorar la efectividad y rendimiento de sus organizaciones. Desafortunadamente, muchos de los miembros han pasado por esfuerzos simplemente *simbólicos* de cooperación y están en búsqueda de algo más. ¿Cuál es el rumbo correcto? ¿Deberían ellos adherirse a una agenda de política pública común? ¿Coordinar programas? ¿Sencillamente continuar compartiendo triunfos y problemas? ¿O deberían trabajar, más ambiciosamente, para ahorrar dinero mediante la consolidación de funciones administrativas como finanzas, recursos humanos y administración de informática en una “organización de servicios administrados” (OSA)?

En el 2003, MACC contrató a una nueva directora ejecutiva, Jan Berry, quien quería expandir la visión de la alianza. Ella comenzó conversaciones de aprendizaje entre los miembros del directorio y expandió la organización más allá de su núcleo de 13 centros comunitarios a otras agencias de servicios humanos. Ella también abogó por la idea de una OSA, no sólo para reducir costos, sino también como una oportunidad para afianzar la cooperación entre los miembros de MACC. En un ambiente donde las agencias desconfiaban de colaborar con sus competidores para lograr financiamiento, Berry presionó a los miembros para que fuesen competitivos y cooperativos a la vez. La confianza que estaba comenzando a generarse entre los miembros de MACC fue puesta a prueba cuando una firma consultora estudió las opciones y reveló que – por lo menos como había sido configurado – un centro de operaciones común realmente costaría *más* dinero del que ahorraría. Haciendo frente a este impasse, los directores ejecutivos de la alianza designaron a sus directores financieros para que estudiaran el problema una vez más. Los directores financieros revisaron el

análisis y lo volvieron a hacer utilizando otros parámetros. La Parte A termina con diversas posibilidades que el directorio de MACC podía adoptar: podían abandonar de un todo la idea, o asumir uno de los tres distintos modelos con diferentes niveles de riesgo.

Algunas preguntas que se pueden plantear para ayudar a los estudiantes a explorar más a fondo la *Part A* incluyen:

- ¿Cuáles son los desafíos de liderazgo y administración que enfrentan estas organizaciones de servicios sociales?
  - \* ¿Cuáles son las respectivas funciones de los directores ejecutivos y gerentes de las áreas funcionales, como finanzas y recursos humanos?
- ¿Qué significa pensar “estratégicamente” acerca de una organización de servicios humanos? ¿Es esto distinto a pensar estratégicamente acerca de algún otro tipo de organización?
  - \* ¿Por qué el apoyo de políticas públicas es atractivo para esta cooperación?
  - \* ¿Por qué es atractiva la consolidación administrativa?
- ¿Cuáles son los momentos de liderazgo que se aprovechan en este caso? ¿Quiénes lo aprovechan? ¿Por qué?
  - \* ¿Cuál es la importancia del género en el ejercicio de liderazgo?
  - \* ¿Cuáles cuestiones éticas se deben sortear?
- ¿Cuáles son las diferencias estructurales, culturales y operacionales entre un modelo de “asociación empresarial” (joint venture) y la más extensa cooperación concebida por los líderes de MACC?
- ¿Quiénes son las personas implicadas en este tema? ¿Cómo se deben manejar?
- ¿Piensa usted que vale la pena arriesgarse a seguir adelante con la OSA? ¿Cuáles son los costos y beneficios? ¿Existen otros riesgos que los gerentes de MACC no están viendo? ¿Hay alguno que estén sobreestimando?
  - \* El modelo de “estado estacionario” de una OSA es de alto costo y bajo riesgo. El modelo de “aglomeración” de una OSA puede ser más bajo en costo, pero de alto riesgo. ¿Cuál prefiere usted?
  - \* ¿Cuál de ellos preferiría el gerente de una agencia individual de la cooperación?
  - \* ¿Cuál de ellos preferirían en sí los gerentes de MACC?
- ¿Cómo funciona la “confianza” como un recurso en sus deliberaciones sobre este riesgo?
- ¿Cuáles son los otros modos viables en que MACC podría profundizar su cooperación más allá de la idea de una organización de servicios administrados?

La **Parte B** revela la decisión del Directorio de implementar la idea de la OSA mediante una rápida migración de gerentes medios de las agencias de origen a una nueva organización. Debido a que este enfoque implicaba más riesgo, este segmento discute las medidas tomadas por los comités de directores ejecutivos y directores financieros para reducir dichos riesgos. Ésta describe, entre otras cosas, cómo se identifica y adopta una nueva estructura legal, y cómo se desarrollan sistemas para apoyar servicios conjuntos y un modelo de imposición de precios. Cuando fue realmente necesario desplazar al personal, ambos grupos se dieron cuenta de que necesitaban prestar más atención a la creación de trabajo en equipo y de una cultura cooperativa organizacional así como a los detalles técnicos de la estructuración de la organización. Si bien la organización de servicios administrados — ahora llamada la “Commonwealth” (Mancomunidad) — no produciría ahorros en costos, los líderes de MACC se dieron cuenta de que la confianza que se estaba desarrollando entre los nuevos colaboradores era un recurso importante.

Algunas de las preguntas que se pueden plantear para ayudar a los estudiantes a explorar en más detalle la **Parte B** incluyen:

- ¿Cuáles son los principios que se deben utilizar para fijar el precio de los servicios de la OSA?
- ¿Cómo cumple la administración cooperativa—el tipo de alianza que MACC estaba forjando—con el cometido más amplio de ayudar a estas organizaciones a sacar a la gente de la pobreza? ¿Existen otras formas de esfuerzos de cooperación que pudieran cumplirlo igual de bien o mejor?
- ¿Cuándo “se prenden los motores” en el proceso colaborativo involucrado en el desarrollo de la Commonwealth? ¿Cuáles son los argumentos clave para tomar una decisión y qué capacidades de gerencia y liderazgo fueron necesarias para avanzar la innovación?
- ¿Cómo se usaron las herramientas de desarrollo organizacional en este proceso transformacional? ¿Agregaron valor? ¿Qué otras herramientas podrían usar los líderes o gerentes?
- ¿Qué implica tratar de motivar la “mente y corazón” de los empleados de la Commonwealth de la misma manera que lo hacen las agencias de servicios sociales más directas? ¿Qué medidas específicas podrían tomar los gerentes para mantenerse conectados a las misiones de las organizaciones originales?
- Dan Hoxworth sostiene que la comunidad patrocinadora aún no ha reconocido el valor de la colaboración de la Commonwealth. ¿Puede usted pensar en alguna otra “innovación social” que haya sido introducida por primera vez por una organización sin fines de lucro y cuyo valor haya sido reconocido de forma tardía?
- ¿Cómo la confianza se transforma de una característica individual a una característica organizacional? ¿Qué se logra en ese cambio?

## Lecturas complementarias

Los profesores pueden hallar útil el complementar este caso con lecturas que enfatizan la solución técnica a la cooperación (una organización de servicios administrados), la solución humana (el proceso de generar confianza) o ambas. Abajo se enumeran algunos recursos potenciales para cualquiera de las dos:

Bardach, E. 1996. "Turf Barriers to Interagency Collaboration." Pp. 169-192 en *The State of Public Management*, editado por D. Kettl and H.B. Milward. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Coy, Bill y Vance Yoshida. "Administrative Collaborations, Consolidations, and MSOs." La Piana Associates, Inc. Obtenido en 1/8/07 [http://www.lapiana.org/downloads/Admin\\_Partnerships\\_briefing\\_paper.pdf](http://www.lapiana.org/downloads/Admin_Partnerships_briefing_paper.pdf)

Himmelman, Arthur T. 1996. "On the Theory and Practice of Transformational Collaboration: From Social Service to Social Justice." *Creating Collaborative Advantage*, editado por C. Huxham. London: Sage Publications.

Huxham, Chris y Siv Vangen. 2005. *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. 1ra. ed. New York: Routledge.

Kohm, Amelia y David La Piana. 2003. *Strategic Restructuring for Nonprofit Organizations Mergers, Integrations, and Alliances*. Portsmouth, NH: Greenwood Publishing Group.