



Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

## Colaboración para el cambio ciudadano: La conexión entre el crecimiento de alta tecnología y el bienestar social

### Estudio de un caso de colaboración intersectorial

#### *Guía del profesor*

El caso didáctico describe un proceso de colaboración que constituye una respuesta de los agentes interesados procedentes de varios sectores a las nuevas condiciones económicas en una región geográfica. Esta guía del profesor ofrece un resumen de caso, sugerencias para la discusión en clase, lecturas complementarias, opciones interactivas dentro o fuera del aula y las posibles tareas escritas. Se encarga a los estudiantes leer la Parte 1 del caso antes de la primera clase. Pueden dedicarse al caso una o dos sesiones de clase. Está pensado para fomentar la reflexión acerca de cómo se inicia y se mantiene una colaboración, quiénes son los agentes de la misma y cuáles son las relaciones interorganizativas que participan en estos procesos.

#### **Resumen del caso**

Este caso describe un proceso colaborativo en curso --el Foro Ciudadano de Tech Valley en la Región Capital del Estado de Nueva York-- que se movilizó en el espacio cívico de la actividad colectiva entre el Estado, el mercado y las personas individuales. En el Foro participan organizaciones sin ánimo de lucro, empresas, el gobierno y líderes del sector educativo en un esfuerzo para vincular el desarrollo social y económico. Su eslogan expresa el propósito central de la deliberación y la acción del Foro: la conexión entre el crecimiento de alta tecnología y el bienestar social.

Este caso obtuvo el primer premio en nuestra competición de casos de estudio y simulaciones de "Collaborative Public Management, Collaborative Governance, and Collaborative Problem Solving" 2009-2010. Fue revisado anónimamente en dos ocasiones por un comité de expertos y académicos. Fue escrito por Susan Appel y Judith R. Saidel de la Universidad de Albany, SUNY, y editado por Martha Haddad Ketcham. Este caso está pensado para ser discutido en clase y no se pretende sugerir cuál es el tratamiento correcto o incorrecto de la situación descrita. Ha sido realizado por E-PARCC, que forma parte de la Iniciativa de Gestión Colaborativa de la Maxwell School, en la Syracuse University, una subsección del Programa de Análisis y Resolución de Conflictos. Este material puede ser copiado tantas veces como se desee siempre que los autores reciban todo el reconocimiento por su trabajo.

### **Información adicional del caso para el profesor**

El Foro Ciudadano de Tech Valley es una colaboración intersectorial iniciada y arraigada en el sector cívico. El gobierno es uno de sus agentes, junto con las empresas, las organizaciones sin ánimo de lucro y el sector educativo, pero el gobierno no es la organización líder. De hecho, puede que no haya una organización líder en el sentido habitual. ¿Podrá ser esto un perjuicio considerable para los resultados significativos de la colaboración? Tal vez el carácter fundamentalmente ciudadano de esta colaboración intersectorial, en la que todos los participantes aportan sus preciosos y escasos recursos de tiempo y experiencia de forma voluntaria, tal vez le evite las consecuencias potencialmente negativas asociadas a veces con la ausencia de una organización líder. O el hecho de que el gobierno no sea el principal impulsor de la iniciativa podría eliminar el obstáculo a la sostenibilidad que cobra mucha importancia cuando la atención de los responsables políticos, como inevitablemente suele ocurrir, se centra en otra de las prioridades de la agenda gubernamental. Todo esto conforma el núcleo de lo que los estudiantes deben y pueden debatir en este estudio de casos.

El estudio del caso del Foro Ciudadano de Tech Valley demuestra que los circuitos del feedback a menudo se presentan en un fenómeno social complejo y dinámico como la colaboración intersectorial. Un estudio del caso de Austin, Texas, y su experiencia durante el boom y los años noventa posteriores al boom fue en sí mismo un producto de la Mesa redonda de directivos de organizaciones sin ánimo de lucro, una colaboración intrasectorial entre los líderes de las organizaciones sin ánimo de lucro que precedieron y posteriormente organizaron el Foro. El estudio del caso de Austin incluyó una llamada a la acción de la que el Foro constituye una respuesta, estableciendo así el escenario para que la actividad conjunta catalizara un esfuerzo más amplio de colaboración. El carácter iterativo, difusor y reforzador del proceso de cambio ciudadano en Tech Valley aporta nuevas evidencias del acierto de la conclusión de Bryson, Crosby y Stone: "Decir que las colaboraciones intersectoriales son entidades complejas que desafían la generalización fácil es quedarse corto" (2006, p. 52).

El estudio de casos incluye varios componentes de la colaboración intersectorial para la reflexión de los estudiantes:

- las condiciones iniciales presentes que fomentan la colaboración intersectorial;
- un proceso de colaboración que se extiende a lo largo de más de 18 meses con varios actores clave de la comunidad;
- qué entidad o entidades de una comunidad que están mejor posicionados para ser la "organización líder";

El caso prevé la discusión en clase, lecturas complementarias y actividades en grupo para hacer frente a estas dimensiones de la colaboración intersectorial. Además, pueden integrarse tareas escritas en la sesión o sesiones de clase dedicadas a este caso.

### **Cómo utilizar este caso**

Deberá entregarse a los estudiantes la Parte 1 junto con las preguntas para que lo lean como preparación para la discusión en clase. Con la Parte 1, los estudiantes dispondrán de la información básica sobre el proceso del Foro ciudadano de Tech Valley. Deberán acudir preparados a clase habiendo pensado en cómo el proceso de colaboración se ha iniciado y en qué dirección va. Deberán reflexionar sobre las siguientes cuestiones que pueden discutirse primero en parejas o en grupos más pequeños y luego con toda la clase.

### **Preguntas de discusión para la Parte 1:**

1. En su opinión, ¿por qué se está produciendo la colaboración intersectorial?
2. ¿Dónde se originó el impulso para la iniciativa de colaboración?
3. ¿Cómo podría esto influir en la evolución posterior?
4. ¿Quiénes son los agentes involucrados?
5. ¿Qué agentes de la comunidad podrían quedar fuera del proceso?
6. ¿Qué desafíos prevé? Por ejemplo, ¿están relacionados con el proceso? ¿Qué ocurre con el liderazgo?
7. ¿Cómo podría ser sostenible este proceso? ¿Deberían proseguir las conversaciones entre los grupos de trabajo?
8. ¿Qué posibles resultados prevé?
9. ¿Qué posibles pasos a seguir propone?

### **Preguntas de discusión para la Parte 2**

La Parte 2 del caso se puede leer y hacer en la sesión de clase o puede asignarse su lectura a los estudiantes como preparación para una segunda sesión. La Parte 2 permite a los estudiantes reflexionar sobre los resultados iniciales del proceso del Foro ciudadano de Tech Valley en comparación con los posibles resultados que habían pronosticado en la Parte 1. La Parte 2 propone a los estudiantes que vuelvan a pensar acerca de los agentes involucrados, sus roles y cómo debería continuar el proceso. Preguntas para la discusión:

1. ¿En qué se diferencia el resultado de la hipótesis que había realizado?
2. ¿Debería existir una "organización líder"?
3. En caso afirmativo, ¿qué organización debería liderar el proceso?
4. En caso negativo, ¿cómo puede llevarse a cabo el proceso sin una organización líder?
5. Sobre la base de algunos de los resultados, ¿puede proponer los próximos pasos a seguir?

### **Otras actividades de clase y fuera de clase: Actividad 1 y Actividad 2**

Tanto la Parte 1 como la Parte 2 ofrecen oportunidades para hacer tareas escritas y actividades en clase más allá de las preguntas para la discusión anteriores. Por ejemplo, la **Actividad 1** sugiere que el caso se lea conjuntamente con:

Bryson, J. M., Crosby, B. C., y Stone, M. M. (2006). "The Design and Implementation of Cross Sector Collaborations: Propositions from the Literature." *Public Administration Review* 66:6 (Suplemento), 44-55.

Los estudiantes pueden examinar el caso para encontrar pruebas de cualquiera de las 22 proposiciones sugeridas en el artículo. Pueden debatir si las proposiciones se confirman o son refutadas por el caso. Otros artículos relevantes son:

- Gray, B. (1996). "Cross-Sectoral Partners: Collaborative Alliances among Business, Government and Communities." En *Creating Collaborative Advantage*, edición de Chris Huxham. Londres: Sage Publications, 57-79.
- Simo, G. y Bies, A. L. (2007). "The Role of Nonprofits in Disaster Response: An Expanded Model of Cross-Sector Collaboration." *Public Administration Review*, Número especial de diciembre, 125-142.
- McGuire, M. (2006). "Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It." *Public Administration Review* 66:6 (Suplemento), 33-43.
- Provan, K y Milward, H. B. (2001). "Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public Sector Organizational Networks." *Public Administration Review* 61:4, 414-423.

Además, el profesor tal vez desee ofrecer a los estudiantes la oportunidad de trabajar en grupos. En la **Actividad 2** propuesta la clase está dividida en ocho grupos y se les asignará uno de los "agentes" que se enumeran a continuación. Los grupos deben discutir por qué su entidad sería (o no) una buena organización líder. Los estudiantes pueden preguntarse si detectan cualquier dificultad potencial para que su organización sea líder. Pueden reflexionar acerca de algunas de las características de una organización que le permitiría ser una buena organización líder. Esta tarea puede realizarse también fuera del período de sesiones de clase. Los estudiantes pueden dedicar algún tiempo a investigar más acerca de las entidades (por ejemplo, se incluyen todos los sitios web de las entidades) y presentar en un trabajo académico las razones por las que la entidad podría representar (o no) un buen papel como organización líder.

**NOTA: Las asignaciones de trabajos escritos pueden estructurarse mediante la asignación de entidades específicas o el profesor puede permitir a los estudiantes elegir la entidad que crean que debería asumir el liderazgo. El estudiante presentará entonces sus argumentos en defensa de su decisión en un trabajo escrito.**

Las organizaciones incluyen:

1. La Mesa redonda de directivos de organizaciones sin ánimo de lucro
2. El Centro para el Crecimiento Económico (CCE)
3. La Cámara de Comercio Regional de Albany-Colonie
4. El Consejo de empresas sin ánimo de lucro
5. La Comisión de Planificación Regional del Distrito Capital
6. El Centro para el Fomento de las Mujeres en el Gobierno y la Sociedad Civil
7. La Universidad de Albany
8. El Nelson A. Rockefeller College de Asuntos y Políticas Públicas

**NOTA: Los estudiantes o el profesor podrían decidir que la Universidad de Albany y el Nelson A. Rockefeller College de Asuntos y Políticas Públicas pueden agruparse en una sola entidad o bien que deben permanecer diferenciados. Esto podría tratarse durante la sesión de clase.**

A continuación se presentan unas breves descripciones de cada uno de los actores involucrados. Pueden facilitarse a los estudiantes para realizar la tarea.

El grupo de planificación de la **Mesa redonda de directivos de organizaciones sin ánimo lucro** se compone de doce directivos de organizaciones sin ánimo de lucro de la Región Capital que representan los diferentes campos dentro del sector. Su objetivo es facilitar el análisis en curso y compartir las mejores prácticas relacionadas con las cambiantes condiciones económicas entre los directivos de organizaciones sin ánimo de lucro, llevar a cabo las investigaciones pertinentes y reforzar la asociación entre la Universidad y el sector sin ánimo de lucro.

Desde 1987, el **Centro para el Crecimiento Económico (CCE)** se ha comprometido en el fomento del crecimiento económico con visión de futuro en todo el condado-11 de la Región Capital, así como en una parte importante del corredor de Tech Valley. Como una entidad privada y sin fines de lucro, trabajamos con un grupo diverso de miembros y socios para promover la capacidad de la región y sus activos el éxito en el mercado global. Con un enfoque centrado y estratégico, trabajamos para: hacer CRECER las empresas locales ofreciéndoles estrategias y servicios de desarrollo empresarial táctico; ATRAER oportunidades para la inversión tecnológica y la expansión por todo Tech Valley y PREPARAR a las comunidades para que alcancen su crecimiento económico deseado al tiempo que mejora la excelente calidad de vida de la región. Además del apoyo de sus miembros, el CCE recibe fondos y recursos de la Fundación del Estado de Nueva York para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (NYSTAR), la agencia de desarrollo económico de alta tecnología de Nueva York, el Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST) / Alianza de Extensión de la Producción (MEP) y la Red de Suministro Eléctrico Nacional.

Para más información:

<http://www.ceg.org/>

La **Cámara de Comercio Regional de Albany-Colonie** tiene la visión para los negocios. Somos una organización que trabaja para mejorar el tejido empresarial ofreciendo a nuestros miembros oportunidades de asociación, programas de previdencia sanitaria, beneficios de ahorro de costes y muchos otros servicios y programas. La Cámara de Comercio Regional de Albany-Colonie está formada por 2.500 empresas que emplean a más de 110.000 trabajadores. Se trata de empresas de todo tipo y tamaño y de toda la región que saben que van a prosperar y crecer en un entorno empresarial saludable.

Para más información:

<http://acchamber.org/home.aspx>

**El Consejo de empresas sin ánimo de lucro de Tech Valley** --una iniciativa conjunta de la Cámara de Comercio Regional de Albany-Colonie y la Cámara del Condado de Schenectady-- colabora con la comunidad empresarial para enriquecer la calidad de vida, crear una economía sana y robusta, atraer la participación del público en la promoción de misiones sin fines de lucro y aumentar la apreciación pública del papel que las organizaciones sin ánimo de lucro tienen en el desarrollo de Tech Valley. El Consejo de empresas sin ánimo de lucro de Tech Valley constituye un foro para el sector de estas entidades, para que las empresas miembros aprendan y se apoyen mutuamente, para abordar los problemas comunes y las oportunidades, para

desarrollar una voz única en las relaciones públicas y políticas, para sensibilizar a los miembros de la Cámara y al público acerca de las organizaciones sin ánimo de lucro y para atraer el apoyo de los miembros de la Cámara para las misiones sin ánimo de lucro. El objetivo es que el Consejo de empresas sin ánimo de lucro de Tech Valley se convierta en "la voz de las empresas sin ánimo de lucro en Tech Valley" y atraer la participación de todas las organizaciones sin ánimo de lucro miembros actuales y futuros de la Cámara.

Para más información:

<http://acchamber.org/Councils/TechValleyNonprofitBusinessCouncil.aspx>

**La Comisión de Planificación Regional del Distrito Capital (CPRDC)** es un centro de planificación regional y de recursos al servicio de los condados de Albany, Rensselaer, Saratoga y Schenectady. La CPRDC proporciona un análisis objetivo de datos, tendencias, oportunidades y desafíos relacionados con el desarrollo económico de la región y de las comunidades de planificación. La CPRDC sirve los mejores intereses de los sectores público y privado mediante el fomento de la cooperación intergubernamental; mediante la comunicación, colaboración y facilitación de las iniciativas regionales; y mediante la información compartida y el fomento del diálogo sobre las soluciones a los problemas regionales.

Para más información:

<http://www.cdrpc.org/>

**El Centro para el Fomento de las Mujeres en el Gobierno y la Sociedad Civil (CFMGSC)** es un centro de investigación universitario basado en el cambio social. Al llevar a cabo y aplicar investigaciones de primer nivel, el CFMGSC ilumina y trabaja para eliminar las desigualdades estructurales y a menudo ocultas en la sociedad y para hacer que las políticas públicas respondan mejor a las necesidades de las mujeres, los niños y las familias sin distinción de raza, etnia, religión, orientación sexual, edad, estatus de capacidad, región o país de origen. Los programas del Centro cultivan y nutren los valores de la vida democrática, proporcionan un campo de pruebas para los futuros líderes ciudadanos y políticos, promueven el acceso a los conocimientos políticos, fortalecen la sociedad civil y apoyan a los líderes políticos responsables para luchar contra las brechas persistentes de género y de raza en el liderazgo de la política pública.

Para más información:

<http://www.cwig.albany.edu/>

**La Universidad de Albany**, estratégicamente situada en la capital del Estado de Nueva York, es una institución pública de investigación reconocida internacionalmente que trae "El mundo al alcance" de casi 18.000 estudiantes en los niveles de grado y postgrado. Las diversas perspectivas y experiencias de vida de un cuerpo de estudiantes y profesores que representan a más de 100 países ofrecen una diversidad que enriquece el aprendizaje en UAlbany.

Para más información:

<http://www.albany.edu/>

**El Nelson A. Rockefeller College de Asuntos y Políticas Públicas**, Universidad de Albany,

Universidad Estatal de Nueva York. El College ocupa puestos elevados en las clasificaciones nacionales porque ofrece preparación educativa a las profesiones académicas y de servicio público, porque llevar a cabo importantes investigaciones sobre los problemas y las cuestiones públicas y porque contribuye al desarrollo profesional continuo de los gestores del gobierno. Ofrece apoyo a los gobiernos del Estado de Nueva York y de los Estados Unidos, y a los gobiernos extranjeros y organizaciones internacionales en el cumplimiento de las responsabilidades de la ciudadanía y la gobernanza contemporáneas a través de cursos especiales y conferencias, investigación y consultoría y publicaciones para la difusión de información.

Para más información:

<http://www.albany.edu/rockefeller/>

## **Referencias de consulta**

### **Artículos académicos:**

Bryson, J. M., Crosby, B. C., Stone, M. M. (2006). "The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature." *Public Administration Review*, 66:6 (Suplemento), 44-55.

Coghlan, D. y Brannick, T. (2001). *Doing Action Research in Your Own Organization*. Londres: Sage Publications.

Gray, B. (1996). "Cross-Sectoral Partners: Collaborative Alliances among Business, Government and Communities." En *Creating Collaborative Advantage*, edición de Chris Huxham. Londres: Sage Publications, 57-79.

Simo, G. y Bies, A. L. (2007). "The Role of Nonprofits in Disaster Response: An Expanded Model of Cross-Sector Collaboration." *Public Administration Review*, Número especial de diciembre, 125-142.

McGuire, M. (2006). "Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It." *Public Administration Review* 66:6 (Suplemento), 33-43.

Provan, K y Milward, H. B. (2001). "Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public Sector Organizational Networks." *Public Administration Review* 61:4, 414-423.

### **Investigaciones e informes de la comunidad:**

Fosler, RS (2002). *Working Better Together*, a report of The Three-Sector Initiative, a collaborative effort among: The Conference Board, Council on Foundations, Independent Sector, National Academy of Public Administration, National Alliance of Business, National Civic League, and National Governors Association. Disponible en: [www.independentsector.org](http://www.independentsector.org).

Koschinsky, J. (2003). A \$4 Billion Growth Industry That Cares The Impact of the Nonprofit Sector on the Capital Region of New York State A Report of the Nonprofit Executive Roundtable. Center for Women in Government and Civil Society. Albany, N.Y.  
Disponible en: <http://www.cwig.albany.edu/> investigación en curso.

Saidel, J. R. (2007). In Economic Development Nonprofits Should Not Get Stuck in the Bleachers." *The Nonprofit Quarterly*, 30-34.

Saidel, J. & Bordenave, T. (2006). High-Tech Growth and Community Well-Being: Lessons Learned from Austin, Texas. A Report of the Nonprofit Executive Roundtable. Center for Women in Government and Civil Society. Albany, N.Y. <http://www.cwig.albany.edu/> investigación en curso.

Metrics for Success Task Force (2009, May). *Tech Valley Trends – A Basis for Civic Change*. The Capital District Regional Planning Commission, Albany, N.Y.  
[http://www.cdrpc.org/Tech\\_Valley\\_Trends.pdf](http://www.cdrpc.org/Tech_Valley_Trends.pdf)

#### **Artículos aparecidos en los medios de comunicación:**

Saidel, J. & Bulgaro, P. J. (7 septiembre de 2003). Nonprofits are the Core of the Capital Region. Albany Times Union. Albany, NY.

#### **Páginas web:**

Tech Valley Futures, [www.techvalleyfutures.org](http://www.techvalleyfutures.org)

The Center for Economic Growth (CEG),  
<http://www.ceg.org/>

The Albany-Colonie Regional Chamber of Commerce,  
<http://acchamber.org/home.aspx>

The Tech Valley Nonprofit Business Council,  
<http://acchamber.org/Councils/TechValleyNonprofitBusinessCouncil.aspx>

The Capital District Regional Planning Commission (CDRPC),  
<http://www.cdrpc.org/>

The Center for Women in Government & Civil Society (CWGCS), <http://www.cwig.albany.edu/>

The University at Albany, <http://www.albany.edu/>

The Nelson A. Rockefeller College of Public Affairs and Policy,  
<http://www.albany.edu/rockefeller/>