

# E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

## **El fracaso de una colaboración: la lucha por el poder y el control sobre la prestación de servicios en el sector de las organizaciones no gubernamentales**

### **Guía del profesor**

Esta nota presenta un resumen de las preguntas para la discusión del caso y unas instrucciones para la simulación. Lo ideal es que los estudiantes lean el caso y las lecturas recomendadas antes de la clase y vengán preparados previamente con sus ideas. El caso describe un esfuerzo de colaboración interorganizativa y sus desafíos. La simulación ofrece a los estudiantes la oportunidad de practicar la resolución de problemas de colaboración desde la perspectiva de cinco organizaciones y sus representantes. Las cuestiones de debate abarcan un amplio abanico de temas ilustrados en el caso; los profesores pueden utilizar todas las preguntas o seleccionar aquellas más relevantes para los objetivos de aprendizaje de la clase. El planteamiento efectivo de todas las preguntas de debate y el ejercicio completo de simulación requerirá más de una sesión de clase. Los profesores también podrán optar por utilizar las descripciones de las organizaciones para realizar una simulación que dé pie a la discusión activa de los estudiantes acerca de los temas relacionados específicamente con los objetivos de aprendizaje del curso.

### **Resumen del caso**

Este es un caso de fracaso de una colaboración interorganizativa en el que varias entidades sin ánimo de lucro y agencias gubernamentales se han unido para desarrollar y aplicar un protocolo de respuesta inicial eficiente para las víctimas de la violencia sexual y/o doméstica en una comunidad de Ontario. A pesar de haber creado un protocolo común, no todos los miembros del Comité de Acción contra la Violencia Sexual y/o Doméstica (CAVSD) siguen este protocolo. Por otra parte, cada entidad parece tener un distinto nivel de compromiso con la colaboración y las decisiones adoptadas por el CAVSD.

Este caso obtuvo el primer de mención con honores 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. Es obra de Melissa Brasil y Eli Teram de la Wilfrid Laurier University. 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.

Este caso ilustra a los estudiantes una serie de cuestiones que deben tomarse en consideración al establecer una colaboración interorganizativa eficaz. Tales cuestiones incluyen:

- El contexto institucional de la colaboración interorganizativa
- El poder, el control y las resistencias en el contexto de colaboración interorganizativa
- Características de las organizaciones participantes y su efecto en la colaboración
- Las implicaciones de la colaboración interorganizativa para las organizaciones participantes y sus usuarios

Además, este caso estimula la discusión acerca de la colaboración interorganizativa como una herramienta para el control de los usuarios en lugar de su uso para la mejora real de los servicios, de manera que se fomenta el análisis crítico de los estudiantes acerca del propósito y el valor de la colaboración interorganizativa. La simulación también ofrece a los estudiantes la oportunidad de adquirir habilidades prácticas para la colaboración mediante su participación activa en la discusión para resolver los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones de la colaboración presentada en el caso.

### **Cómo utilizar este caso**

Los estudiantes deberán disponer siempre del material de lectura del caso antes de la clase. A continuación se enumeran una serie de preguntas que destacan varios temas que podrán ser objeto de debate en relación con este caso. Las preguntas 1 a 4 están pensadas para un debate general sobre el caso por parte de toda la clase; las preguntas 5 a 8 están pensadas para facilitar las discusiones en grupos reducidos como preparación para el ejercicio de simulación, pero también puede aprovecharse en los debates en grupos pequeños o en las discusiones generales.

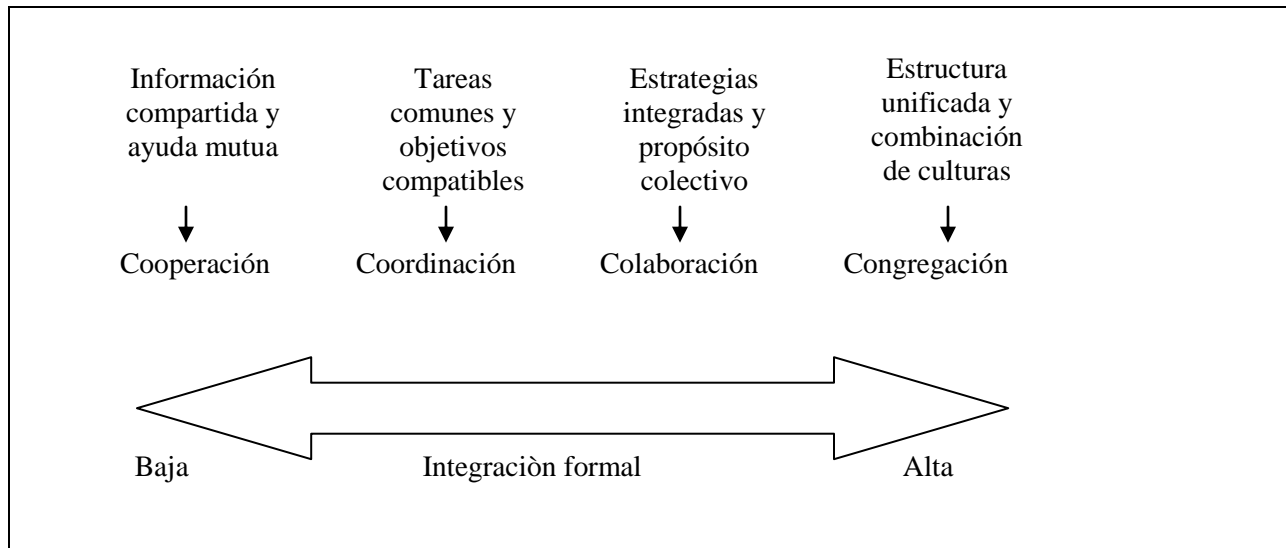
### **Cómo utilizar esta simulación**

Después de dar las instrucciones sobre cómo utilizar el caso, los estudiantes deberán dividirse en grupos y cada uno deberá adoptar el punto de vista de una de las cinco organizaciones presentadas en la simulación (los *Servicios para Mujeres en Crisis*, los *Servicios para la Familia y la Infancia*, el *Centro de Atención y Tratamiento de la Violencia Sexual*, la *Sociedad Protectora de Animales*, o la *Clínica Comunitaria de Salud Mental*) para discutir las preguntas 5 a 8. Después de un debate preliminar alrededor de estas preguntas, el profesor podrá presentar la tarea que abordarán en la simulación. Cada grupo de estudiantes deberá trabajar en equipo para preparar su estrategia para el ejercicio de simulación; deberá elegirse a un representante para poner en práctica esta estrategia en la simulación real. Se sugiere dedicar unos 30-45 minutos se para la preparación. Una vez que todos los grupos estén preparados, los representantes elegidos por cada organización se sentarán alrededor de una mesa para abordar la tarea asignada, mientras que el resto de la clase observará. Se sugiere que esta parte del ejercicio tenga una duración de 45-60 minutos. Una vez finalizada la simulación, los profesores deberán dedicar un tiempo a resumir las conclusiones del ejercicio utilizando las preguntas de resumen que aparecen más adelante.

## Preguntas de debate:

1. Aunque la colaboración interorganizativa se ha convertido en una modalidad cada vez más popular de prestación de servicios, sigue siendo un concepto algo misterioso. Es decir, si bien las organizaciones emprenden la colaboración en última instancia para aumentar la integración de sus servicios y beneficiar a sus usuarios, a menudo carecen de una comprensión clara de cómo debería ser el proceso o el resultado de la colaboración y la integración de los servicios para servir mejor a los objetivos y las necesidades de todas las organizaciones involucradas (Gadja, 2003).
  - a. Esto es así porque existe un gran número de tipos de colaboración distintos, y otras tantas etiquetas. ¿Cuál cree que son las características distintivas de esta colaboración? ¿Cómo la describiría?
- b. A partir del modelo de integración de Bailey y Koney (2000) que se presenta a continuación, donde situaría esta colaboración? ¿Este nivel de colaboración satisface las necesidades del grupo o la colaboración interorganizativa funcionaría mejor en otro nivel del continuo? Si existe una brecha entre la situación real y la situación ideal de la colaboración en el continuo, analicen sus implicaciones.

**Figura 1.**



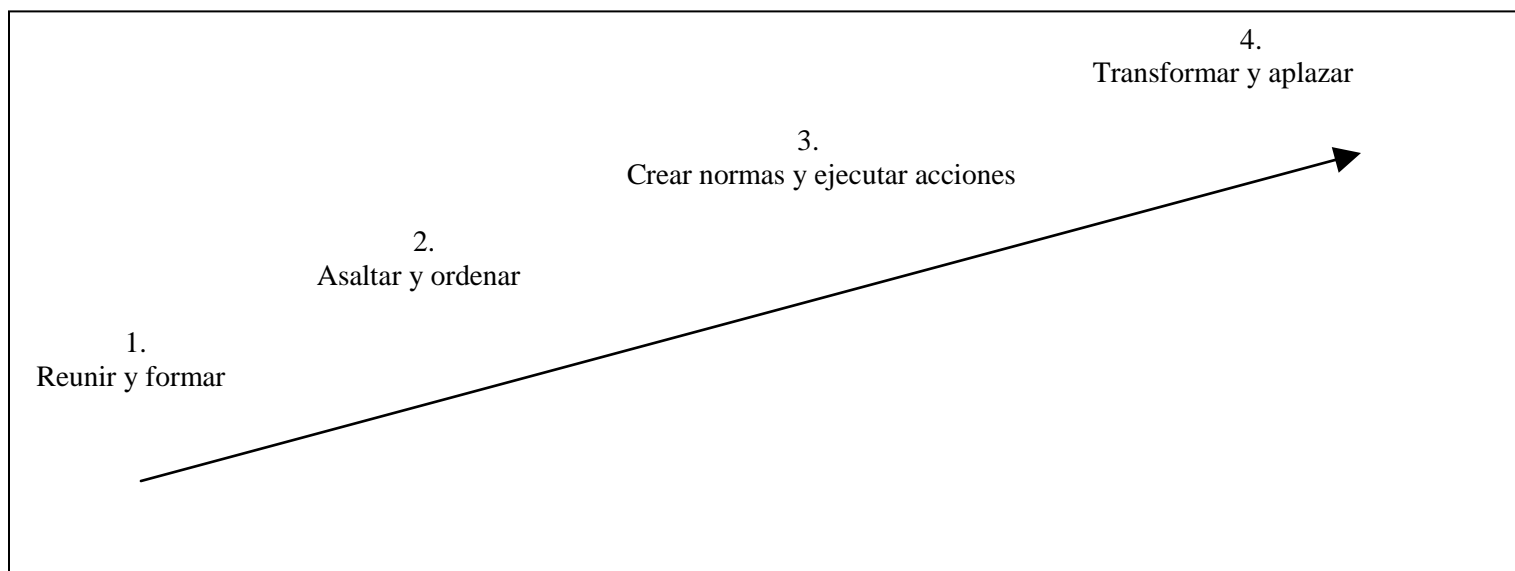
- c. Bailey y Koney (2000) también sugieren que la colaboración se desarrolla en las fases ilustradas a continuación. ¿En qué etapa de colaboración que se coloca el CAVSD? Partiendo de la base de que el encontrarse en una etapa particular del modelo determina las tareas que la iniciativa de colaboración está llevando a cabo, discutir las implicaciones de la etapa que ha seleccionado para la colaboración. ¿Cuál de las tareas o estrategias del CAVSD los sitúa en esta etapa? ¿Qué pasos deben dar para pasar a la siguiente etapa?

d. ¿El tipo de colaboración que usted ha identificado se adaptan a las metas del CAVSD? ¿Son adecuadas las estrategias adoptadas por el CAVSD? Justifique su respuesta. Puede utilizar las Instrucciones para la Evaluación Formativa de Alianzas Estratégicas (SAFAR, por sus siglas en inglés) de Gajda (2003) para guiar la discusión.

▪ Recursos:

1. Bailey, D. D., y McNalley Koney, K. (1996). "Interorganizational community-based collaboratives: A strategic response to shape the social work agenda." *Social Work*, 41(6), 602-611.
2. Gajda, R. (2003). "Utilizing collaborative theory to evaluate strategic alliances." *American Journal of Evaluation*, 25(1), 65-77.

**Figura 2.**



**Figura 3.**

Nivel de integración	Objetivo	Estrategias y tareas	Liderazgo y toma de decisiones	Interpersonal y comunicación
Red de contactos 1	Creación de una red de comunicación Identificación y creación de una base de apoyo Exploración de los intereses	Estructura laxa o inexistente Flexible, roles no definidos Muy pocas tareas o ninguna	No jerárquica Flexible Mínima o ninguna toma de decisiones en grupo	Muy pocos conflictos interpersonales Comunicación entre todos los miembros poco frecuente o inexistente
Cooperación 2	Trabajo conjunto para garantizar la realización de las tareas Aprovechamiento o recaudación de fondos Identificación de las necesidades mutuas, pero manteniendo identidades separadas	Los vínculos entre los miembros son de asesoramiento Estructura mínima Algunas estrategias y tareas definidas	No jerárquica, las decisiones tienden a ser de poca importancia Líderes de facilitación, por lo general voluntarios Varias personas conforman el centro de las decisiones	Un cierto grado de compromiso personal Mínimos conflictos interpersonales La comunicación entre los miembros es clara, pero puede ser informal
Asociación 3	Recursos compartidos para abordar cuestiones comunes Las organizaciones conservan su autonomía pero apoyan algo nuevo Para alcanzar juntas metas comunes	Se desarrollan y mantienen estrategias y tareas Órgano central de personas Un órgano central de personas con tareas específicas	Liderazgo autónomo Los miembros de la alianza asumen por igual la toma de decisiones Se establece un mecanismo de decisión	Algunos conflictos interpersonales Sistema de comunicación y canales formales de información Pruebas de resolución de problemas y productividad
Fusión 4	Combinar recursos para crear o apoyar algo nuevo Extraer dinero de los sistemas o miembros existentes Compromiso de larga duración para lograr resultados a corto y a largo plazo	Es evidente la existencia de una estructura formal para apoyar las estrategias y las tareas Identificación de estrategias y tareas específicas y complejas Formación de comités y subcomités	Un liderazgo fuerte y visible Funciones y responsabilidades compartidas y delegadas El liderazgo aprovecha la diversidad y los puntos fuertes de la organización	Alto grado de compromiso e inversión Posibilidad elevada de conflictos interpersonales La comunicación es clara, frecuente y priorizada Alto grado de resolución de problemas y de productividad
Unificación 5	Unificación o absorción para formar una estructura única Renuncia a la autonomía de la organización para apoyar a la organización resultante	Muy formal y jurídicamente compleja Reorganización permanente de estrategias y tareas	Liderazgo centralizado y por lo general jerárquico El liderazgo aprovecha la diversidad y los puntos fuertes de la organización	Posibilidad elevada de conflictos interpersonales La comunicación es clara, frecuente, priorizada, formal e informal

## Instrucciones para la Evaluación Formativa de Alianzas Estratégicas (SAFAR, por sus siglas en inglés) de Gadja (2003)

2. Puede ser una tarea de enormes proporciones en la colaboración interorganizativa encontrar una manera de integrar las diferentes culturas para crear una **cultura organizativa** integradora que incluya elementos de la cultura de cada entidad en el recién establecido esfuerzo de colaboración. En última instancia un esfuerzo de colaboración es un conjunto de individuos enfrentados al reto de repensar sus ideas acerca de cómo servir mejor a un grupo de específico de usuarios de una manera que tenga sentido para todas las organizaciones involucradas.
  - a. ¿Cree usted que la formación de una cultura integradora es esencial para alcanzar los objetivos de la colaboración en este caso?
  - b. ¿Las organizaciones siempre necesitan crear una cultura de integración cuando se implican en una colaboración o basta con ser capaces de aplicar las prácticas comunes en las distintas organizaciones que la componen, a pesar de las diferencias culturales y estructurales? Justifique su respuesta.
    - Recursos:
      1. Iles, P., y Auluck, R. (1990). "Team building, inter-agency development and social work practice." *British Journal of Social Work*, 20, 151-164.
3. Renade y Hudson (2003) sugieren que un ingrediente clave para una colaboración efectiva es crear una amplia visión del futuro del grupo para ayudar a que las organizaciones miembros comprendan cómo están vinculadas entre sí en el desarrollo en curso y a fin de maximizar su potencial. Algunos podrían interpretar que esto significa que debe haber un acuerdo acerca de unos objetivos compartidos no solo entre los miembros del CAVSD, sino también entre la dirección y el personal de cada una de las organizaciones. Esto puede ser un proceso complejo y tal vez imposible, habida cuenta de las múltiples interpretaciones de la misión y de los objetivos de las organizaciones miembros por parte de sus directivos y personal.
  - a. ¿Podrá alcanzar realmente alguna vez el CAVSD una visión compartida por todos los miembros individuales del comité y por todos los gestores y el personal de cada organización? ¿Cree que este objetivo es necesario?
  - b. ¿Puede la colaboración ser eficaz sin una visión interorganizativa compartida y plenamente difundida?
  - c. ¿Cómo determina la naturaleza o el tipo de colaboración interorganizativa la respuesta a esta pregunta?
    - Recursos:
      1. Iles, P., y Auluck, R. (1990). "Team building, inter-agency development and social work practice." *British Journal of Social Work*, 20, 151-164.

2. Longoria, RA (2005). "Is inter-agency collaboration always a good thing?" *Journal of Sociology and Social Welfare*, 22(3), 123-138.
  3. Renade, W., y Hudson, B. (2003). "Conceptual issues in inter-agency collaboration." *Local Government Studies*, 29(3), 32-50.
4. Algunos afirman que el fundamento de la colaboración interorganizativa es la creación de relaciones. Es decir, es vital dedicar un tiempo a establecer relaciones entre los representantes de cada organización antes de comenzar a colaborar. Esto requiere la creación de relaciones, no solo entre las organizaciones, sino también entre los individuos que componen la comisión (Gadja, 2003; Renade y Hudson, 2003).
- a. Imagínese que han acudido a usted para ayudar al CAVSD a mejorar la colaboración entre los organismos miembros. ¿Qué estrategias recomendaría usted para crear esta fundamento?
    - Recursos:
      1. Renade, W., y Hudson, B. (2003). "Conceptual issues in inter-agency collaboration." *Local Government Studies*, 29(3), 32-50.

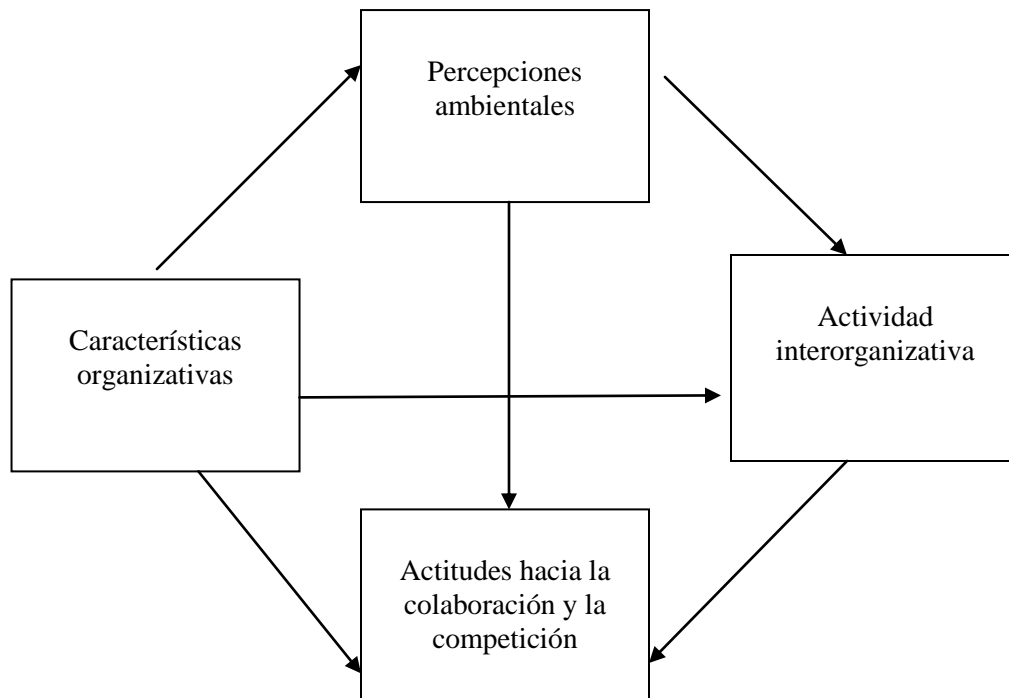
**NOTA: Aunque estas preguntas han sido pensadas para ayudar a los estudiantes a prepararse para el ejercicio de simulación, también se pueden utilizar para animar debates posteriores. Por ejemplo, la clase puede dividirse en pequeños grupos para abordar estas cuestiones desde la perspectiva de una de las cinco organizaciones de la simulación y presentar a toda la clase un resumen de la discusión.**

5. En última instancia debe considerarse si la colaboración es una opción buena o viable para cualquier grupo que pretenda unirse. ¿Cuál es su propósito? ¿A quién beneficia? Imaginen que son los miembros del CAVSD y se reúnen por primera vez. Debatan lo siguiente.
- a. ¿Por qué es importante ofrecer una respuesta inicial estándar a las víctimas de la violencia sexual o doméstica? ¿Cuál sería la diferencia que marcaría para los usuarios y para el ámbito interorganizativo? ¿Existe algún impedimento para la implementación de la respuesta inicial estándar?
  - b. ¿Es esta colaboración beneficiosa para su organización de origen? ¿Por qué?
  - c. ¿Mejorará esta colaboración los servicios a sus usuarios?
  - d. ¿Cuál de las cuestiones anteriores es más importante a la hora de decidir si colaborar o no? ¿Por qué?
    - Recursos:
      1. Longoria, R. A. (2005). "Is inter-agency collaboration always a good thing?" *Journal of Sociology and Social Welfare*, 22(3), 123-138.
6. Algunos podrán argumentar que las razones para la colaboración interorganizativa son inherentemente políticas (Longoria, 2005). Las organizaciones colaboran para

legitimarse, para mejorar su reputación y para obedecer a las presiones políticas. Históricamente, la colaboración se ha considerado un instrumento para mantener el poder o aumentar la influencia sobre otras organizaciones (Hardy, Philips y Lawrence, 2003; Longoria, 2005).

- a. ¿Puede aplicarse este argumento al CASVD? ¿Qué presiones institucionales podrían estar influyendo en la decisión de las entidades miembros para colaborar en el CAVSD?
  - b. ¿Qué impacto tienen estos factores políticos en el potencial de éxito de este esfuerzo de colaboración?
  - c. Reflexione sobre la tensión entre la necesidad de colaborar para garantizar la supervivencia de la organización y la aspiración a la autonomía organizativa. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas para su organización de entrar en el CAVSD?
    - Recursos:
      1. Barringer, B. R., y Harrison, J. S. (2000). "Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships." *Journal of Management*, 26(3), 367-403.
      2. Hardy, C., Philips, N., y Lawrence, T. B. (2003). "Resources, knowledge and influence: The effects of inter-organizational collaboration." *Journal of Management Studies*, 40(2), 321-347.
7. Debatan sobre las **características organizativas** de su entidad utilizando el gráfico de Foster y Meinhard (2002) que se presenta a continuación. (Consulte su artículo para una descripción detallada de cada característica.)
- a. ¿Son ustedes una organización grande o pequeña? ¿Cuáles son sus objetivos de servicio?
  - b. Tomen en consideración las presiones ambientales. ¿Qué opinión se tiene de la colaboración en la comunidad en la que está situada su organización?
  - c. ¿Cuáles son las actitudes de su organización hacia la colaboración y la competencia?
  - d. ¿Qué implicaciones tienen estas características para la implicación de su organización en este esfuerzo de colaboración?
    - Recursos:
      1. Foster, M. K., y Meinhard, A. G. (2002). "A regression model explaining predisposition to collaborate." *Nonprofit and Volunteer Sector Quarterly*, 31(4), 549-564.





**Figura 4. Determinantes de la actividad interorganizativa**

8. A menudo, las desigualdades de status y de poder se ponen de manifiesto en las interacciones de los miembros del grupo. Es decir, algunas organizaciones tienen un mayor acceso a los recursos financieros o una mayor influencia en la comunidad. Tal vez algunas trabajan más directamente que otras con el problema que se abordará en la colaboración. El desafío radica en animar a las organizaciones con más poder a compartirlo con otras organizaciones menos poderosas para que sus ideas tengan el mismo valor e importancia y se encuentren incluidas en la toma de decisiones (Renade y Hudson, 2003).
  - a. ¿Quién tiene un poder importante en el CAVSD? ¿Cuáles son las fuentes de poder de su organización?
  - b. ¿Cómo podría utilizarse el poder de su organización para influir en la toma de decisiones del CAVSD?
  - c. Cuando una entidad más poderosa utiliza su poder para tratar de controlar las acciones de las organizaciones menos poderosas, ¿cómo podrían responder las menos poderosas?
    - Recursos:
      1. Hardy, C., Philips, N., y Lawrence, T. B. (2003). "Resources, knowledge and influence: The organizational effects of inter-organizational collaboration." *Journal of Management Studies*, 40(2), 321-347.
      2. Renade, W., y Hudson, B. (2003). "Conceptual issues in inter-agency collaboration." *Local Government Studies*, 29(3), 32-50.

## **Instrucciones para la simulación**

---

La simulación se ha diseñado para facilitar la integración del aprendizaje y la discusión de este caso por parte de los alumnos, ofreciéndoles la oportunidad de experimentar de primera mano los desafíos de la colaboración y de desarrollar habilidades prácticas y estrategias para hacer que funcione con eficacia. Por favor, consulte el ejercicio de simulación para las instrucciones completas. Los profesores deberán destinar 30-45 minutos a la preparación, 1 hora para completar la simulación y 20-30 minutos para resumir las conclusiones del ejercicio. A continuación se presentan algunas preguntas resumen para plantearlas a toda la clase:

- a.** ¿Pudo negociar de manera eficaz y alcanzar un consenso sobre la tarea asignada?
- b.** ¿Cuáles fueron los retos a los que se enfrentó el grupo para llegar a un consenso?
- c.** ¿Fueron los miembros del grupo capaces de superar alguno de estos desafíos? Si es así, ¿qué estrategias se utilizaron para hacerlo?
- d.** ¿Alguno de los representantes dominó el debate y/o la toma de decisiones o el proceso fue compartido por todos los representantes? ¿Influyó ello en la interacción del grupo y en su capacidad para completar la tarea?
- e.** En relación con cada representante individual: ¿cree que se le escuchó en las negociaciones? ¿Cómo afectó esto a su sentido de compromiso con la colaboración?
- f.** Para los observadores: ¿cómo fue la experiencia de observar este ejercicio?
- g.** ¿Se le han planteado otras consideraciones o dudas en este ejercicio?