



# E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

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

### **Estudio de un caso de colaboración intersectorial**

#### **Parte 1**

##### **Mesa redonda de directivos de organizaciones sin ánimo de lucro**

En 2002, quince directores de organizaciones sin ánimo de lucro aceptaron una invitación a poner en marcha una Mesa redonda de directivos de organizaciones sin ánimo de lucro en la Región Capital del Estado de Nueva York. La invitación había sido avalada, entre otros, por un profesor universitario con profundas vinculaciones con el activismo comunitario y último director general de una gran agencia local de servicios sociales. Era un tipo de colaboración innovadora en la que participarían los directivos de diferentes áreas de las organizaciones sin ánimo de lucro como las artes y la cultura, la atención al retraso mental y las discapacidades evolutivas, la salud, el ocio, el desarrollo de la juventud y los servicios sociales. La Mesa redonda de directivos de organizaciones sin ánimo de lucro se emplazaría en el **Centro de Fomento de las Mujeres en el Gobierno y la Sociedad Civil (CFMGSC)**, un activo centro de investigación de la Universidad con experiencia en el desarrollo del liderazgo en el ámbito de las organizaciones sin ánimo de lucro. El CFMGSC forma parte del **Rockefeller College of Public Affairs & Policy** de la Universidad Estatal de Nueva York en Albany.

En la primera reunión, se produjo un consenso espontáneo y algo inesperado entre los participantes: reconocieron, y dejaron de lado, sus a menudo competitivas posturas de los uno hacia los otros y optaron por "pensar como un sector". Acordaron los dos objetivos de la Mesa

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 Appe y Judith R. Sidel 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.

redonda: (1) documentar y difundir la sensibilización acerca del sector del voluntariado como un elemento clave, junto con las empresas y el gobierno, para la economía y la calidad de vida de la Región Capital; (2) catalizar las conversaciones transversales entre las empresas, el gobierno, las organizaciones sin ánimo de lucro y los líderes del ámbito de la educación en torno a los desafíos y oportunidades para el crecimiento económico basado en la tecnología de Tech Valley. "Tech Valley" es el nombre adoptado por la Región Capital y promovido durante los últimos diez años por la **Tech Valley Chamber Coalition** y el **Center for Economic Growth**, las dos principales organizaciones de infraestructuras de desarrollo económico de la región, para canalizar los cambios estructurales en la economía regional impulsados por el sector de la alta tecnología.

Tech Valley es una región diversa y en desarrollo de más de 821.000 habitantes que residen en cuatro condados (Albany, Rensselaer, Saratoga y Schenectady) y en 70 comunidades. La región ha experimentado una mayor diversidad en la composición de su población, incluido el aumento del número de residentes no blancos e hispanos, de personas mayores y de tipos diversos de hogares (Metrics for Success Task Force, 2009). Los desarrollos de Tech Valley se han expandido durante la última década, y comprenden la creación en 2001 de la Facultad de Ciencia e Ingeniería de Nanoescalas en la UAlbany y su puntero complejo de Nanotecnología en Albany, el desarrollo de la sede estadounidense de Global Foundries, la empresa global de fabricación de semiconductores en el Campus Tecnológico de Luther Forest ubicado justo al norte de Albany, en Malta (Nueva York) y otros desarrollos importantes en el sector de la biotecnología.

### **Estudio sobre el impacto económico y de calidad de vida del sector de las organizaciones sin ánimo de lucro**

A partir de esta colaboración entre la comunidad y la Universidad, los objetivos de la Mesa redonda se avanzaron a través de la elaboración y publicación de dos trabajos de investigación principales. Un estudio de 2003, *A \$4 Billion Growth Industry That Cares, The Impact of the Nonprofit Sector on the Capital Region of New York State* (La importancia de una industria que genera un crecimiento de 4 billones de dólares: el impacto del sector de las organizaciones sin ánimo de lucro en la Región Capital del Estado de Nueva York), satisfizo el primer objetivo de la Mesa redonda de cambiar el discurso político y la sensibilización pública acerca de los actores económicos de la región e incluir el sector de las organizaciones sin ánimo de lucro como una de las tres patas del taburete económico de la región.

La publicación del estudio se anunció en una rueda de prensa conjunta de la UAlbany y la Mesa redonda que rápidamente captó la atención de los medios. "Es innegable la importancia del sector de las organizaciones sin ánimo de lucro para la propia vitalidad de las empresas en esta región", observó Hugh A. Johnson, un experto en previsión económica invitado habitualmente a participar en la prensa nacional generalista y económica. Muy pronto la información del informe llegó hasta las reuniones de juntas directivas, hasta los refugios y hasta varias reuniones ciudadanas. Por ejemplo, el informe fue citado en los comentarios tanto del presidente de la junta directiva de la Cámara de Comercio como de su director ejecutivo en la recepción pública que anunció la creación del Consejo de las Empresas sin Ánimo de Lucro, una nueva unidad de la Tech Valley Chamber Coalition.

Los líderes de la Mesa redonda fueron invitados a una reunión del consejo editorial del *Times Union* de la Región Capital, un diario muy leído en los círculos políticos de todo el Estado.

Posteriormente, los cofundadores de la Mesa redonda escribieron un artículo de fondo titulado "Las organizaciones sin ánimo de lucro son el núcleo de la Región Capital" para la sección dominical "Perspectiva" del *Times Union*. Tras subrayar la conveniencia de la etiqueta "Tech Valley" para la Región Capital, los autores afirmaban: "Pero no es solo el cambio de perfil económico del sector empresarial lo que debe atraer nuestra atención. Nuestra área, al igual que otras regiones del país, ahora cuenta con una economía compuesta por tres sectores: empresas, gobierno y organizaciones sin ánimo de lucro que cumplen funciones cada vez más importantes y únicas."

### **Estudio del caso Austin**

Un segundo estudio publicado en 2006, *High-Tech Growth and Community Well-Being, Lessons Learned from Austin, Texas* (Crecimiento de la alta tecnología y bienestar social. Lecciones de Austin, Texas) avanzó el objetivo de la Mesa redonda de catalizar el cambio ciudadano mediante el fomento de los intercambios entre sectores y las medidas posteriores sobre las cuestiones identificadas en el estudio del caso de Austin. Los miembros de la Mesa redonda habían decidido aceptar un reto que se habían planteado algunos meses atrás por el entonces director ejecutivo de la Cámara después de que 33 líderes de la Región Capital viajaran a Austin, Texas, en un viaje de investigación patrocinado por la Tech Valley Chamber Coalition. "¿Cómo puede la Región Capital aprender no solo de triunfos de Austin" --preguntó el presidente de la Cámara-- "sino también de las oportunidades perdidas, sobre todo con respecto a las consecuencias para toda la comunidad del auge económico de Austin y de los años posteriores?"

Un equipo investigador de la Mesa redonda a la profesión entrevistó a 15 personajes influyentes del ámbito de las organizaciones sin ánimo de lucro, del mundo empresarial y de la educación superior que fueron actores clave en el desarrollo económico de base tecnológica de Austin y en los acontecimientos posteriores al boom. Dos de los muchos hallazgos causaron una profunda preocupación en Tech Valley:

- El período de auge no fue positivo para todos los residentes de Austin, especialmente para los afroamericanos y los hispanos con bajos ingresos y otros trabajadores que percibían salarios bajos. Las disparidades raciales en el bienestar económico siguieron aumentando.
- Los líderes de las organizaciones sin ánimo de lucro de Austin no estuvieron, en su mayor parte, implicados en la planificación del desarrollo económico antes y durante los períodos de boom tecnológico. Su conocimiento único de las necesidades insatisfechas de la comunidad y de las poblaciones más vulnerables no fue tomado en cuenta en los procesos de planificación.

Dos "lecciones" que, tal y como fueron articuladas por los habitantes de Austin, también tenían sus resonancias en los residentes de la Región Capital:

- Crear oportunidades para el aprendizaje, la planificación y la visión para toda la comunidad.
- Implicar a los actores involucrados de todos los sectores: empresas, gobierno, organizaciones sin ánimo de lucro y universidades en la creación de la visión de Tech Valley.

El informe fue publicado en la primavera de 2006 ante un público asistente de más de 80 personas en una reunión del **Consejo de las Empresas sin Ánimo de Lucro** de la Cámara de Comercio Regional de Albany-Colonie Sin Fines de Lucro Consejo Empresarial. El evento fue

cubierto por todos los medios de comunicación impresos regionales y una importante cadena de televisión local. Se enviaron invitaciones para presentar el estudio del caso a cerca de otros 10 territorios, llegando a más de 350 personas, incluidos todos los alcaldes regionales y directivos del condado que conforman el Consejo de Gobierno Local del Centro para el Crecimiento Económico. Un dirigente empresarial dijo: "Creo que tenemos algunos de los líderes empresariales, económicos, sociales y académicos que tuvieron la visión para darse cuenta de que podemos aprender de otras comunidades".

De hecho, el estudio del caso de Austin desempeñó un papel importante en la promoción de la colaboración. "El estudio del caso de Austin fue el catalizador clave... Fue tan efectivo porque las personas de nuestra comunidad aquí en la Región Capital realmente valoramos lo que ocurrió en Austin como una oportunidad para aprender", afirmó un directivo de una organización sin ánimo de lucro. Muchos de los participantes citaron el estudio de Austin, haciendo hincapié en su contribución al desarrollo de una comprensión común de los problemas que la Región Capital tendrá que abordar. Una llamada a la acción al final del informe invitaba a entablar un debate vigoroso en toda la comunidad acerca de cómo Tech Valley podría maximizar las consecuencias positivas y mitigar el posible efecto negativo para toda la comunidad del período de crecimiento económico de base tecnológica que se estaba desarrollando en la Región Capital. Posteriormente, la Mesa redonda de directivos de organizaciones sin ánimo de lucro recibió una subvención iniciadora de la Fundación de la Familia Bender para organizar el Foro Ciudadano de Tech Valley, que había de celebrarse en septiembre de 2007 en el campus de la Facultad de Ciencia e Ingeniería de Nanoescala de la UAlbany. El patrocinador fundador principal del evento era el Centro para el Crecimiento Económico. Otros patrocinadores, como la Facultad de Ciencia e Ingeniería de Nanoescala, la Cámara de Comercio Regional de Albany-Colonie y el Times Union hicieron contribuciones en especie.

### **Foro Ciudadano de Tech Valley**

El 19 de septiembre de 2007 el primer Foro Ciudadano de Tech Valley inició un proceso ciudadano innovador y oportuno. Se hizo en respuesta a la necesidad de crear oportunidades para la planificación y la acción comunitaria intersectorial contando con la participación de actores involucrados del mundo empresarial, gubernamental, de las organizaciones sin ánimo de lucro y de la educación en la generación de una visión para Tech Valley. A los ojos de muchos grupos importantes de actores involucrados, incluidos los directivos empresariales, el Centro para el Crecimiento Económico, como patrocinador fundador del Foro, aportaba recursos financieros, prestigio y credibilidad al foro. Organizado deliberadamente en un excitante emplazamiento de alta tecnología, la reunión de medio día de duración incluyó una visión general del estudio del caso Austin con su llamamiento a la acción, seguida de la formación de cuatro Grupos de Trabajo. A fin de proporcionar un plan de acción, estos grupos de trabajo contaron con facilitadores profesionales y se llevó un registro de actividades. Luego, cada grupo informó al Foro durante una animada sesión plenaria que sirvió para subrayar los temas comunes en las deliberaciones.

El Personal del Centro de Fomento de las Mujeres en el Gobierno y la Sociedad Civil asumió la tarea de seguir de cerca la lectura de las notas de las discusiones de los Grupos de Trabajo. A partir de estas notas, se desarrolló un plan de acción que fue distribuido entre todos los participantes del Foro y los invitados. En el Foro se llegó al consenso de que su objetivo

primordial debía ser mejorar la vitalidad y la sostenibilidad de la comunidad en el contexto histórico único de la actual expansión económica basada en la tecnología que estaba teniendo lugar en la región. Las metas específicas posteriores al Foro fueron las siguientes:

- promover la accesibilidad a las oportunidades económicas de Tech Valley
- documentar y hacer accesible la información sobre las oportunidades económicas de Tech Valley a todos los residentes de Tech Valley
- catalizar la planificación intersectorial del bienestar social entre las empresas,
- el gobierno, las organizaciones sin ánimo de lucro y los directivos del ámbito de la educación
- iniciar o fortalecer las asociaciones existentes entre las instituciones del mismo ámbito
- de políticas, como la educación o el desarrollo de la fuerza laboral, así como entre sectores relacionados
- con la vertiente social del desarrollo económico

Los objetivos del Foro se abordaron a través de cuatro grupos de trabajo: Tech Valley y Relaciones Comunitarias, Nueva Economía y Educación P-16, la Red Profesional de Tech Valley y Datos para el Éxito. Los miembros de los Grupos de Trabajo eran directivos empresariales, gubernamentales, de las organizaciones sin ánimo de lucro y del sector educativo procedentes de los cuatro condados de la región. Trabajaron para: (1) analizar conjuntamente las cuestiones relacionadas con la vertiente social del desarrollo económico y (2) elaborar y aplicar planes de acción del Grupo de Trabajo. Los Grupos de Trabajo reunieron a 90 personas de procedencia multisectorial y de distintos condados guiadas por un Consejo de Co-Coordinadores de la Colaboración. Los Co-Coordinadores de los Grupos de Trabajo, todos ellos líderes reconocido de la comunidad, aportaron un liderazgo formal fundamental para el proceso del Foro. Al aplicar sus habilidades de liderazgo, otros líderes informales surgieron también dentro de cada grupo. Durante un período de 18 meses se celebraron más de 30 reuniones oficiales de los Grupos y docenas y docenas de correos electrónicos y una incontable correspondencia de todo tipo (ver Apéndice A para un ejemplo de los boletines electrónicos que se enviaban periódicamente a los participantes).

Cuando se les preguntó por las razones por las que la colaboración fue iniciada con éxito por el Foro Ciudadano de Tech Valley, los participantes de los Grupos de Trabajo destacaron la oportunidad única que ofrecía ese momento particular de la historia económica de Tech Valley. Un participante de uno de los grupos de trabajo respondió: "Creo que fue porque los miembros del Foro comparten la comprensión del valor de la colaboración en un período donde existe el potencial para un importante desarrollo de la Región Capital...". Más adelante hizo referencia a la "revolución tecnológica que está teniendo lugar en la región". Asimismo, un cargo electo oficial señaló: "...la gente es consciente de lo que está ocurriendo justo aquí en nuestra comunidad en relación con la nanociencia y el crecimiento conjunto de todo Tech Valley aquí en nuestra zona". Los participantes del Foro consideraban de forma generalizada que la colaboración intersectorial era importante. De hecho, cuando fueron encuestados acerca de la importancia de los diversos motivos para la colaboración entre los distintos sectores del Foro Ciudadano de Tech Valley, muchos consideraron que la afirmación "La colaboración entre sectores es la única manera de abordar problemas públicos complejos como este" era extremadamente o muy importante (un 5 o 4 en una escala Likert de cinco puntos). Ninguna otra

razón obtuvo un alto número de respuestas similar.<sup>1</sup>.

**Preguntas para el debate sobre la Parte 1:**

Ahora que usted dispone de la información básica sobre el proceso del Foro Ciudadano de Tech Valley, piense en cómo se inició el proceso y a qué dirección se encamina. Reflexione sobre algunas de las preguntas que siguen a continuación.

En su opinión, ¿por qué está produciéndose la colaboración intersectorial?

¿Dónde se originó el impulso para la iniciativa de colaboración?

¿Cómo podría influir en la evolución posterior?

¿Quiénes son los agentes involucrados?

¿Qué agentes comunitarios podrían quedar fuera del proceso?

¿Qué problemas puede prever? Por ejemplo, ¿están relacionados con el proceso? ¿Qué pasa con el liderazgo?

¿Cómo podría ser sostenible este proceso? ¿Deberían continuar las conversaciones entre los grupos de trabajo?

¿Qué posibles resultados ve?

¿Cuáles serían algunos de los pasos posibles a seguir?

---

<sup>1</sup>Otras razones señaladas por la encuesta fueron: (1) Otros intentos de abordar esta cuestión han fracasado. (2) La colaboración entre los sectores es la única manera de abordar problemas públicos complejos como este. (3) La colaboración en el Foro se debe a que es una asociación entre la comunidad y la Universidad. (4) La colaboración en el Foro se debe a que muchos de nosotros nos conocíamos o habíamos trabajado juntos antes. (5) Las lecciones aprendidas de otras comunidades subrayan el valor añadido de la colaboración.

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

## **Parte 2**

### **Los Futuros de Tech Valley**

Los Futuros de Tech Valley, un evento de un día de duración celebrado en el campus comunitario de Hudson Valley College en la primavera de 2009 culminó el proceso colaborativo de planificación intersectorial que se había iniciado en septiembre de 2007. El objetivo de la colaboración cuando se formó en 2007 fue aumentar la probabilidad de que los beneficios del crecimiento basado en la alta tecnología en la región serían compartidos lo más ampliamente posible. A los Futuros de Tech Valley asistieron casi 200 personas y consistió en dos partes: un Foro de Políticas por la mañana y una exposición de Carreras Profesionales del Futuro en Tech Valley por la tarde. El Foro de Políticas albergó el anuncio del primer Informe de Progreso de la Comunidad, *Tech Valley Trends – A Basis for Civic Change* (Tendencias de Tech Valley: Una base para el Cambio Ciudadano), dedicando un tiempo al debate. El informe ofrece una línea de base rica en datos más unas breves declaraciones sobre la visión que proporcionan el fundamento para el diálogo crítico sobre el tipo de comunidad en la que Tech Valley quiere convertirse.

El evento Los Futuros de Tech Valley obtuvo el patrocinio generalizado por parte de diversas instituciones de la comunidad. El Centro para el Crecimiento Económico, fundador y principal patrocinador, y la Cámara de Comercio Regional de Albany-Colonie se comprometieron a invertir recursos económicos y humanos desde el principio. Además, KeyBank y Equinox - Fondo de la Fundación de la Comunidad de Albany concedieron subvenciones fundamentales para el desarrollo del proceso del Foro Ciudadano de Tech Valley. Otras donaciones más pequeñas llegaron procedentes del periódico regional Times Union (véase el Apéndice B para un ejemplo de página de anuncio donada gratuitamente), la firma de marketing local Zona 5, General Electric, el Hudson Valley Community College como anfitrión del evento, las Principales Juntas de Inversión en Fuerza Laboral de la Región Capital y la Asociación para el Desarrollo Escolar del Área de la Capital. La organización de eventos corrió a cargo otra vez del personal del Centro para el Fomento de la Mujer en el Gobierno y la Sociedad Civil.

La publicación, *Tech Valley Trends – A Basis for Civic Change*, fue desarrollada por el Grupo de Trabajo de Datos para el Éxito del Foro. El informe identifica los indicadores de diez categorías diferentes: Bienestar Social, Educación, Vivienda, Economía, Transportes, Medio Ambiente, Salud Pública; Ocio, Arte y Cultura, Seguridad Pública, y Juventud en Riesgo. Para cada categoría se reunieron una serie de estadísticas procedentes de varias fuentes que representan los últimos datos disponibles para la Región Capital, sus condados y las cuatro ciudades principales: Albany, Schenectady, Troy y Saratoga Springs, que conforman el área metropolitana.

Para cada una de las categorías, el Grupo de Trabajo Datos para el Éxito preparó una declaración de principios que reflejaba los ideales y objetivos a alcanzar como región. Cada una de las declaraciones servía de base para comprobar el progreso a lo largo del tiempo y garantizar un

futuro sostenible y oportunidades para todos los residentes en la Región Capital. Por ejemplo, la declaración de principios para el bienestar social es: "Promover la diversidad y la equidad para asegurar el bienestar comunitario y un mejor entorno social; garantizar el acceso igualitario a las oportunidades y los servicios a todos los residentes de la Región Capital."

*Tech Valley Trends – A Basis for Civic Change* está diseñado principalmente para representar una radiografía del momento. A medida que más datos estén disponibles, las tendencias y la medición de los progresos se entenderán mejor. Además, surgirán la oportunidad de comparar las mediciones de Tech Valley con otros estándares y otros promedios regionales, estatales y nacionales. Los próximos pasos irán en la dirección de explorar más a fondo las condiciones de los barrios concretos de la Región Capital, en particular las áreas más deprimidas, para identificar desviaciones de las tendencias regionales y ayudar a los responsables políticos y a los líderes comunitarios a elaborar soluciones específicas para abordar estas cuestiones. El Informe ofrece la oportunidad de ayudar a actuar a Tech Valley y pensar regionalmente para avanzar y mejorar la calidad de vida de todos los residentes.<sup>2</sup>.

Además, durante el Foro de Políticas, los otros tres grupos de trabajo que impulsaron el proceso - Tech Valley y Relaciones Comunitarias, Nueva Economía y Educación P-16 y Red Profesional de Tech Valley-- hicieron sus recomendaciones de políticas acerca de las innovaciones necesarias que mejorarían el bienestar de la comunidad de Tech Valley. Por ejemplo, el grupo de trabajo Tech Valley y Relaciones Comunitarias hizo la siguiente recomendación:

Establecer y mantener nuevas conexiones a nivel comunitario que vinculen a las empresas, las organizaciones sin ánimo de lucro, las entidades educativas y las organizaciones de desarrollo profesional con las personas y los grupos de las distintas comunidades de toda la región que pueden estar menos informados sobre el significado de la nueva economía y de las oportunidades potenciales que representa. Estas conexiones deben fomentar el conocimiento y el acceso a las nuevas oportunidades que ahora ofrece Tech Valley. Los actores clave para ello son los porteros, los conserjes, las personas que influyen en los jóvenes, los orientadores profesionales en los sistemas educativos reglado y no reglado y en la comunidad.

Como acompañamiento a cada recomendación, los grupos de trabajo aportaron varias estrategias. Por ejemplo, después de la recomendación anterior, las estrategias fueron las siguientes:

"Desarrollar una campaña mediática de Anuncios de Servicio Público que inviten a una amplia participación en las nuevas oportunidades de Tech Valley" y "Desarrollar estudios de casos que tracen el perfil de los profesionales de éxito que trabajan en Tech Valley". Un grupo de responsables de elaboración de políticas de los sectores público y privado ofrecieron sus respuestas a las recomendaciones. El panel de políticas fue moderado por el Presidente y Director General de la Cámara de Comercio Regional de Albany-Colonie y los miembros del panel incluían a los miembros siguientes: el Director de Asuntos Federales del Consejo Empresarial, el Comisionado Ejecutivo Adjunto del Departamento del Trabajo del Estado de Nueva York, el Rector Adjunto de Universidad Estatal de Nueva York y un Comisionado Asociado para el Departamento de Educación del Estado de Nueva York. Uno de los participantes del Grupo de Trabajo de Red Profesional de Tech Valley describió la importancia

---

<sup>2</sup> Esta información está tomada del resumen del informe.

del Foro de Políticas. En sus palabras: "[El Foro de Políticas fue] una buena vía para conseguir que se escuchara nuestra voz y puesto que nosotros realmente representamos a una gran parte de la gente poco representadas en otras áreas, esta es una de las razones por las que deseo hacer mi aportación a la sesión de debate o a toda la colaboración para el Foro Ciudadano". El programa de la mañana y de la tarde fue interrumpido por el almuerzo y por el discurso de apertura de un economista de la filial de Buffalo del Banco de la Reserva Federal de Nueva York. El economista presentó un análisis económico del norte del Estado de Nueva York preparado por el Sistema de la Reserva Federal y confirmó muchas de las tendencias analizadas en el Foro de Políticas de aquella mañana.

Por la tarde, se celebró una Feria de Recursos para la Orientación Profesional con el fin de facilitar las conversaciones individuales sobre carreras profesionales en Tech Valley entre los asistentes y los empleadores, educadores y otros proveedores de recursos de desarrollo profesional. La Feria de Recursos fue concebida como un evento de venta "mayorista" para las personas y para los encargados de la recepción y la apertura de puertas en las organizaciones que influyen en los jóvenes y los solicitantes de empleo interesados en acceder a las oportunidades económicas que ofrece ahora Tech Valley. Además, los Futuros de Tech Valley ofrecían un kit que se distribuyó entre los participantes. El kit incluía un texto descriptivo y estadísticas sobre Tech Valley, información sobre el abanico de nuevas carreras profesionales de grado educativo medio, sobre los proveedores de recursos de desarrollo profesional y otros recursos de planificación profesional así como unos folletos sobre las carreras del siglo XXI. Cada folleto representaba una carrera profesional de grado medio del siglo XXI en una de las carillas (tales como instaladores de energía fotovoltaica y técnicos de materiales de nanoescala) e información sobre el trabajo en la otra carilla. Esta segunda cara contenía la descripción del trabajo y la formación y educación necesarias para el puesto. Los folletos tuvieron muy buena acogida y desde el principio fueron reproducidos para los Centros Únicos del Departamento de Trabajo del Estado de Nueva York y varias organizaciones de la comunidad (véase el Apéndice C para ejemplos de Folletos de carreras del siglo XXI y la tarjeta de instrucciones).

### **Pasos siguientes: Necesidad de un campeón para comprometer a todos los sectores.**

El Foro Ciudadano de Tech Valley es una colaboración intersectorial iniciado y arraigada en el sector cívico. El gobierno es un actor involucrado, junto con las empresas, las organizaciones sin ánimo de lucro y la educación, pero el gobierno no es la organización principal. De hecho, aunque la Universidad siempre ofreció una coordinación, apoyo y fomento esenciales, después del 29 de mayo de 2009 no había ninguna organización principal del Foro. Como afirmó uno de los participantes: "Tiene que haber alguien que haga la programación, la planificación y la coordinación. Sin eso, nada de lo demás importa. Podemos dejar la discusión ahora mismo si no hay nadie disponible para gestionar esto. Simplemente no puede suceder". ¿La falta de una organización líder llegaría a ser un perjuicio considerable para los resultados significativos de una colaboración? ¿Cómo puede mantenerse el impulso?

Varios participantes comentaron sobre la presencia de varios campeones que habían contribuido significativamente al éxito del Foro hasta ese momento. Un miembro de los grupos de trabajo señaló: "Alguien tiene que asegurarse de que permanecemos activos, motivarnos y decimos: 'Este es un programa estupendo'... mantener la importancia de este programa y seguir

reforzándolo. Que, fundamentalmente, haga fluir el entusiasmo. Ese líder proporciona el apoyo necesario para seguir en el camino cuando nos sentimos frustrados". Otro participante observó la importancia de la Mesa redonda de directivos de organizaciones sin ánimo de lucro: "Existe una fuerza motriz; está la Mesa redonda de directivos de organizaciones sin ánimo de lucro que se está moviendo hacia adelante, de modo que hay una guía que sigue impulsando este proceso".

Un miembro de los grupos de trabajo destacó el apoyo inicial del Centro para el Crecimiento Económico para lograr la conexión con el sector empresarial: a pesar de todo, la participación empresarial ha sido un desafío. Varios miembros de los grupos de trabajo eran conscientes de esto, como los dos siguientes comentarios demuestran. El primer comentario es de alguien procedente del sector sin ánimo de lucro y el segundo de alguien del sector del desarrollo profesional:

Todo se reduce a los contactos y las relaciones personales. Y conseguir situarnos ante la comunidad empresarial y hacer que oigan nuestra historia y que nosotros conozcamos cuáles son sus prioridades y cuál es su visión en relación con la comunidad para que podamos construir juntos e identificar aquellas áreas en las que estamos de acuerdo y aparcar las áreas en las que no estamos tan de acuerdo y que tienen que hacerse; solo se llevará a cabo mediante la creación de relaciones personales, de familiaridad y de confianza.

Necesitamos verdaderos líderes empresariales clave. Esta es en realidad la mayor debilidad en cualquiera de las iniciativas que están en marcha. Es muy difícil atraerlos, porque están siempre ocupados con sus negocios. Creo que el desarrollo profesional es uno de esos temas fundamentales que al final atraen a las empresas, porque necesitan gente desesperadamente. Si no pueden encontrar buen personal, su negocio no puede sostenerse.

Además de las empresas, la Universidad también jugó un papel importante en la convocatoria de los diversos actores. Como un líder de las entidades sin ánimo de lucro declaró: "[La Universidad] es muy importante. Mientras la Universidad esté implicada, es tan parecido a un agente intermediario como cualquiera de los otros participantes... La Universidad tiene el papel de aglutinadora entre los sectores". Otro directivo del sector de las sin ánimo de lucro afirmó:

Estar con la Universidad es un beneficio en el sentido de que es una institución respetada por ambos sectores. La comunidad empresarial respeta la Universidad y sabe que dispone de datos empíricos, y las organizaciones sin ánimo de lucro respetan la comunidad universitaria. Muchos de nosotros llegamos aquí a través de programas de postgrado, recurrimos a voluntarios, estudiantes en prácticas, etc. y la Universidad nos proporciona la información y la investigación.

## **Preguntas para el debate sobre la Parte 2**

Ahora que ha visto usted los resultados iniciales del proceso del Foro Ciudadano de Tech Valley, piense de nuevo acerca de lo que había previsto como posibles resultados. Asimismo, reflexione

de nuevo sobre los actores involucrados, sus roles y cómo debería continuar el proceso. Reflexione sobre algunas de las preguntas que siguen a continuación.

¿En qué se diferencia el resultado de la hipótesis que usted hizo?

¿Debería existir una organización "líder"?

En caso afirmativo, ¿qué organización debería guiar el proceso?

En caso negativo, ¿cómo podría llevarse a cabo el proceso sin una organización líder?

Sobre la base de algunos de los resultados, ¿qué próximos pasos propone?

### **Actividad 1/Tarea escrita o debate:**

Este estudio de casos puede leerse junto 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.

¿Puede encontrar pruebas de cualquiera de las 22 proposiciones que se hacen en el artículo?

¿Hay alguna que sea confirmada o refutada por este caso?

### **Actividad 2/Actividad en clase/Tarea escrita\*:**

Divida la clase en ocho grupos y asigne uno de los "agentes" enumerados a continuación a cada uno de los grupos. Los grupos deberán discutir por qué su entidad o sector sería una buena organización líder. ¿Ve usted alguna dificultad potencial para que este sea la organización líder? ¿Qué características de una organización le permitirían ser una buena organización líder?

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

\* Se puede adaptar también a una tarea escrita individual.

Sobre las organizaciones:

El grupo de planificación de la **Mesa redonda de directivos de organizaciones sin ánimo de**

**lucro** se compone de doce directivos de organizaciones sin ánimo de lucro de la Región Capital que representan a 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 estas organizaciones, llevar a cabo las investigaciones pertinentes y reforzar las asociaciones 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/>

## **Apéndices**

Apéndice A: E-clips: Boletín electrónico del Foro ciudadano de Tech Valley

Apéndice B: Anuncio en el Time Union de Los Futuros de Tech Valley

Apéndice C: Folletos y tarjeta de instrucciones de las Carreras profesionales del siglo XXI

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

#### **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. y Bulgaro, P. J. (7 septiembre 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 and 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/>