

# La cooperación entre actores estatales y organizaciones sin fines de lucro en el campo social ¿Cómo y cuándo propiciarla?

## Cooperation between state actors and non-profit organizations in the social field. How and when to propitiate it?

Nuria CUNILL-GRAU [1](#); Cristian LEYTON [2](#)

Recibido: 10/10/2017 • Aprobado: 30/10/2017

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Principales resultados](#)
- [4. Discusión y conclusiones](#)

[Nota](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

El artículo analiza el cuándo y cómo la CPP puede contribuir a crear sinergias entre el Estado y la sociedad civil para la generación compartida de bienes públicos. Los resultados dan cuenta de diferentes facilitadores de la CPP, según recaiga sobre servicios sociales o en iniciativas sociales, así como de algunos transversales. Tales facilitadores tienen en perspectiva no solo servicios de mayor calidad y equidad o iniciativas con impacto social sino una mayor democratización de las relaciones Estado-sociedad civil y el fortalecimiento de esta última.

**Palabras clave** Cooperación público privada, organizaciones sin fines de lucro, servicios sociales.

#### ABSTRACT:

The paper analyses when and how PPC can contribute to creating synergies between the State and civil society for the generation of public goods. The results show PPC facilitators depending on whether they provide social services or whether they are based on social initiatives, as well as some cross-cutting ones. Such facilitators have in perspective not only higher quality and equity services or initiatives with social impact, but also in a greater democratization of State-civil society relations as well as in the strengthening of the latter.

**Keywords** Public Private Cooperation, non-profit organizations, social services

## 1. Introducción

Es sabido que la intervención de organizaciones sociales en acciones vinculadas al desarrollo

social es de muy vieja data, y que en algunos servicios –especialmente de cuidado- el Estado ha recogido innovaciones producidas en el denominado tercer sector.

Sin embargo, en la década de los 80 se produce un hito que deviene en un fuerte impulso a la descentralización y externalización de servicios sociales, tanto a niveles subnacionales como a instituciones privadas con y sin fines de lucro. Desde ese momento en casi todos los países se han concretado reformas que transfirieron responsabilidades de implementación de ciertas fases de la gestión de las políticas sociales al ámbito privado, inclinando la balanza hacia él.

Transcurridas ya varias décadas desde que este proceso comenzó, estudios recientes sugieren que en los propios países de economías avanzadas están aflorando una serie de tensiones tanto sobre la democracia como en el bienestar social, producto de tales transformaciones (Cunill-Grau, 2016). Expresiones de ellas son, por ejemplo, la emergencia de una mayor corporativización de los servicios públicos, y su creciente subordinación a la lógica mercantil propia de los entes privados con fines de lucro (Bode y Brandsen, 2014). También son expresiones de tales tensiones la influencia cuasi monopólica de grandes organizaciones sociales que refuerzan las asimetrías dentro del denominado tercer sector (Boyte, 2012), o que, bajo la forma de poderosas fundaciones filantrópicas, llegan a controlar al Estado y algunas de sus políticas sociales (Almog-Bar y Zychlinski, 2012). En contraposición, se constata también la existencia de un tercer sector marginal, crecientemente disciplinado por el Estado, tras la ilusión de estar compartiendo el poder no obstante ser, en realidad, un mero instrumento para allegar recursos a aquel (Dalh y Soss, 2014).

Estos tipos de evidencias vuelven a actualizar la discusión sobre las especificidades del sector social frente a las del sector privado mercantil e, incluso, obligan a tener en cuenta las diferencias en peso, poder y vocaciones que pueden existir al interior del propio sector social cuando interviene en acciones públicas con financiamiento estatal. Paralelamente, imponen la relativización de la noción de “gobernanza colaborativa” (Ramio, 2016), considerando que, si bien cabe la colaboración entre Estado y sociedad, la naturaleza eminentemente política de tal relación hace que la tensión entre ambos polos sea necesaria y hasta inevitable.

Así, delimitada del campo de las funciones de regulación y control de la sociedad sobre el Estado, dos demandas afloran respecto de la cooperación público privada. Una obliga a poner límites a lo que puede calificarse como tal. La otra impone densificar sus contenidos. Bajo este marco vuelve a aflorar la pregunta de cómo sustentar políticas públicas consistentes con los propósitos de ampliar el ámbito de lo público y satisfacer necesidades sociales. En tal sentido, a pesar de que las evidencias no son totalmente concluyentes (Bode y Brandsen, 2014), se admite en general que las OSFL pueden aportar mayor adaptación de los servicios a las necesidades de públicos o territorios específicos y que pueden agregar valor a la democracia. Por tanto, la apuesta tendencialmente sigue estando a favor de una mayor cooperación público privada, aunque debidamente acotada en sus alcances y enriquecida en sus procedimientos.

Estas demandas revisten un carácter de urgencia en América Latina. Ello porque muchos países de la región han ido más lejos que lo que proponían los propios mentores de las reformas en el mundo anglosajón, al haber externalizado (y privatizado) muchos más servicios sociales abarcando servicios básicos como los de salud y educación. Pero, sobre todo, porque lo han hecho en una región que dista enormemente de las sociedades de bienestar, las que, aún a pesar de contramarchas recientes, continúan disponiendo en términos generales de estados garantes de derechos (Barba, 2013; Robles, 2013; Filgueira, 2014). De hecho, la cooperación público privada en la región se asienta en el contexto de estados subsidiarios y de sociedades civiles fragmentadas y vulnerables.

Ante tales demandas, el propósito de este artículo es contribuir a determinar cuándo y cómo la cooperación público privada puede contribuir a crear sinergias entre el Estado y la sociedad civil para la generación compartida de bienes públicos, que devengan en más bienestar y en sociedades civiles más fuertes.

El análisis, por tanto, excluye a las organizaciones de la sociedad civil que se especializan en

propagar convicciones prácticas para forzar al sistema político a adoptarlas o que ejercen exclusivamente funciones de abogacía de sectores sin voz, así como a la autogestión social de bienes públicos (los denominados “bienes comunes”).

Con la vista puesta en la gestión compartida de bienes públicos entre organizaciones sin fines de lucro (OSFL) y el Estado, es necesario recordar que el logro de sinergia, primero, exige reconocer las ventajas comparativas que puede aportar cada actor a la relación y, por ende, admitir su interdependencia. Segundo, supone considerar los factores que inciden en la calidad de la relación y en sus resultados, incluyendo los factores intangibles, el contexto institucional, las formas de gestión de las relaciones (vg. Weihe, 2008; Getha-Taylor, 2012; Roehrich et al., 2014), los desbalances de poder (Fung, 2002), así como la cuestión de la accountability (Forrer et al., 2010). La literatura se explaya sobre tales aspectos, pero escasamente aborda la manera en que lo segundo puede incidir en lo primero, potenciando o neutralizando las ventajas comparativas de las OSFL. Tampoco da cuenta de que las relaciones pueden ser muy diferentes según se trate de intervenir en la provisión de servicios o bien de desarrollar iniciativas que buscan atenuar la pobreza, marginalidad y discriminación. Finalmente, poco se profundiza en la heterogeneidad de las OSFL, al punto de terminar muchas veces por favorecerse a aquellas que disponen de grandes recursos de influencia.

Buscando considerar tales asuntos, además de esta introducción, y luego de señalar las principales características del proceso metodológico, el artículo se estructura en dos secciones que abordan los facilitadores de la CPP en la provisión de servicios sociales y en iniciativas de desarrollo social, respectivamente. Otro apartado da cuenta de elementos transversales que facilitan una relación de cooperación Estado-sociedad. Finalmente se exponen las principales conclusiones de este trabajo.

El estudio solo aspira a trazar un cuadro general, reconociendo que la forma que finalmente adopte la CPP y sus efectos dependerá de una serie de factores estructurales, incluyendo la historia y el contexto institucional de la relación, y la naturaleza de las propias organizaciones (MCloughlin, 2011).

---

## 2. Metodología

A fin de satisfacer el propósito del estudio se utilizaron un conjunto de métodos y técnicas de investigación cualitativas, a saber: grupos focales; estudios de casos a partir de la revisión documental y entrevistas semiestructuradas a actores claves en Chile; y revisión sistemática de la literatura internacional pertinente. Los participantes de los grupos focales incluyeron directivos de organizaciones estatales, no gubernamentales y de fundaciones corporativas. Un conjunto de cuatro grupos focales con un total de 20 personas se realizó en el marco de un estudio encomendado por la División de Cooperación Público-Privada del Ministerio de Desarrollo Social de Chile (2015). Un nuevo ciclo de tres grupos focales fue desarrollado durante el segundo semestre de 2016 donde participaron 15 personas vinculadas a la CPP en los ámbitos de las políticas dirigidas a la primera infancia y a las personas adultas mayores.

Por otra parte, se analizó un conjunto de experiencias chilenas abordadas como casos también dentro del estudio en referencia. Para su selección se entendió por experiencias de cooperación público-privada aquellas que reunían a lo menos los elementos siguientes: i) involucrar una relación de actores sociales con el Estado; ii) tener como propósito final el desarrollo o la inclusión social; iii) haber mantenido cierta sostenibilidad en el tiempo; iv) eventualmente ser escalables en el tiempo. La selección de los casos estuvo precedida por una exhaustiva revisión de información secundaria y por la consulta a especialistas. La metodología empleada correspondió a una investigación de tipo documental que fue triangulada con información cualitativa generada a partir de 23 entrevistas semiestructuradas, realizadas a dos o tres informantes claves de las instituciones involucradas en las experiencias. Las experiencias acá relevadas son:



|    |  |
|----|--|
| 1. | Proyecto Reciclaje Inclusivo   |
| 2. | Proyecto Importa   |
| 3. | Conservación de la Biodiversidad y Gestión Sustentable de la Cuenca del Salar del Huasco |
| 4. | Centro de Medicina Mapuche "Mapuche ni Lawentuwun"                                       |
| 5. | Construcción del Programa de Calle del Sistema Chile Solidario                           |
| 6. | Centro de Rehabilitación UPASOL  |
| 7. | Unidos Por la Primera Infancia   |

Finalmente, estos resultados fueron puestos en relación con la literatura internacional referida a las relaciones de actores estatales con organizaciones de la sociedad civil en el ámbito social. Para ello se realizó una búsqueda de artículos publicados entre los años 2005 y 2016 (ambos inclusive) en las plataformas siguientes: Web of Science; Elsevier's SCOPUS; IBBS – ProQuest; ESRC; y SciELO. Luego de la aplicación de sucesivos filtros en la búsqueda fueron seleccionados para la revisión 38 artículos, los que constituyen parte de los resultados de este estudio.

### **3. Principales resultados**

El estudio muestra, en primer lugar, dos tipos de situaciones en las que se generan relaciones entre el Estado y las OSFL, a saber: provisión de servicios sociales y desarrollo de iniciativas vinculadas a la lucha contra la pobreza, vulnerabilidad y exclusión social o al desarrollo social en general. En cada situación es posible identificar facilitadores específicos, aunque también se encuentran algunos que son transversales.

#### **3.1. La cooperación público privada en la provisión de servicios sociales**

##### **3.1.1. El monto y la modalidad del financiamiento estatal**

El financiamiento es el aspecto central que incide en la CPP en el ámbito de los servicios sociales, según lo destacan los diversos actores participantes del estudio y se deriva de aquellos casos vinculados directamente a la provisión de servicios sociales. El déficit de financiamiento público suele tener dos efectos perversos para las OSFL: el recorte de los objetivos perseguidos o la distracción respecto de ellos, obligada por la búsqueda de recursos complementarios. Ambos efectos son evidentes en el caso del Programa Calle Chile Solidario, donde expresamente se señala que con el financiamiento actual se alcanza a realizar intervenciones principalmente de contención, siendo difícil llegar a los objetivos de superación y calidad de vida planteados originalmente. Al respecto, los actores de la sociedad civil señalan que lo que ha permitido hacer sostenible dichas intervenciones es complementar el financiamiento entregado por el Estado con el obtenido por gestión propia de las organizaciones de la sociedad civil.

Literatura latinoamericana analizada coincide en evidenciar el rol central del financiamiento desde el Estado de los servicios sociales, particularmente los de salud, educación, cuidado y protección social. Así, por ejemplo, un reciente estudio de Andrade et al. (2014) sobre la prestación de servicios de protección especial de la infancia por parte de OSFL colaboradoras del Servicio Nacional de Menores en Chile señala que "Hay consenso entre representantes del

Estado y de las organizaciones de la sociedad civil sobre la debilidad del Estado en el ejercicio de los compromisos que adquiere al ratificar la Convención de Derechos del Niño, especialmente sobre las responsabilidades económicas ligadas a la prestación y la responsabilidad que le compete como primer garante de los derechos de los niños, las niñas y los adolescentes. [...] Al asumir un rol subsidiario como Estado y responsabilizar de la mayor parte de la implementación a organismos de la sociedad civil, se genera un enorme vacío institucional en materia de protección, vacío que no puede ser llenado por la simple acción de ejecutar proyectos desde la sociedad civil” (ibídem: p. 53). Postula, en tal sentido, que “recursos insuficientes vulneran los derechos de la infancia” (ibídem, p. 56).

Otros estudios advierten, en la misma dirección, que financiamientos precarios de las OSFL que intervienen en la prestación de servicios sociales incentivan su mercantilización y, por ende, producen una merma de sus ventajas comparativas, especialmente en términos de organización social de los sectores más necesitados y adaptación a las necesidades de los usuarios en el ámbito local (Delamaza, 2005, 2009; Cunill-Grau, 1997). Con excepción de estudios recientes que avalan la coproducción y el cofinanciamiento en servicios no básicos (vg. Windrum, 2014), la literatura internacional apoya estos planteamientos (Zhang et al., 2009; Xu & Morgan, 2012; Mitchell et al., 2015). El argumento central es que cuando una OSFL está forzada a complementar por sí misma el financiamiento para proveer un determinado servicio social, tiene que recurrir a la venta del servicio o a otros mecanismos de financiamiento, lo que a la larga puede distraerla de su sentido original. Lo mismo ocurre cuando las evaluaciones son solo de tipo cuantitativo y de corto plazo; en este caso porque los objetivos que suelen agregar ventajas comparativas a la asociación con OSFL en general requieren plazos largos para su satisfacción y medidas cualitativas más que cuantitativas (piénsese, por ejemplo, en su contribución a la organización social o al desarrollo comunitario).

### **3.1.2. El tipo de relaciones**

De acuerdo a la literatura internacional también resulta fundamental para facilitar la CPP en los servicios sociales el que se desarrollen relaciones interactivas entre el Estado y las OSFL, a través de las cuales puedan acordar en conjunto los resultados esperados, los medios de financiamiento más idóneos y las formas de evaluación, así como su eventual adaptación en el tiempo (Xu & Morgan, 2012; Windrum, 2014; Mitchell et al., 2015). Estudios de casos realizados en Australia dan cuenta de que “las maneras en que las relaciones son creadas y configuradas por el financiamiento son sorprendentemente problemáticas” (Furneaux y Ryan, 2014, p.1114), entre otras razones porque pueden generar inestabilidad e incertidumbre en las OSFL que se trasladan a los servicios. La competencia entre OSFL por lograr financiamientos públicos y su relación con el Estado a través de contratos unilaterales de compra de servicios o prestaciones, según lo revelan también todos los grupos de discusión, no solo pueden convertir a las OSFL en meras ejecutoras de acciones sino en rivales entre sí y debilitar, asimismo, los roles de abogacía y de organización social que tienden a cumplir en paralelo a su rol de proveedoras de servicios.

Cuando la lógica mercantil impregna las relaciones se puede perder además la oportunidad de proveer servicios adaptados a públicos específicos, según lo sugiere por ejemplo el caso de la Construcción y Funcionamiento del “Mapuche Ñi Lawentuwün” (MÑL) (Centro de Medicina Mapuche). La idea de hacer un Hospital de Especialidades que incorporara medicina y un proyecto de salud mapuche tuvo como primera organización la Coordinadora Comunal de Salud, que contaba con una personalidad jurídica municipal. En 2002, para lograr el financiamiento necesario, la Coordinadora se transformó en la Asociación Indígena Newentuleaiñ. La gestión del MÑL quedó a cargo de esta Asociación, financiada primero con recursos obtenidos de fondos concursables y luego por prestaciones de servicios médicos; esto último por medio de un convenio de financiamiento con el Servicio Nacional de Salud, que incluía la supervisión técnica y financiera del MÑL y que debía renovarse anualmente. El MÑL generó resultados concretos y sostenibles durante casi 10 años, pero en junio de 2015, debido a constantes demandas presentadas en la Dirección del Trabajo, el Servicio de Salud de la Araucanía informa que se

pone término del Convenio de funcionamiento con la Asociación y que el MÑL pasa a depender de la Dirección del Hospital Intercultural de Nueva Imperial, en un proceso de reestructuración que establezca un nuevo mecanismo de organización, administración e interlocución (actor público). Sin embargo, según la interpretación de Cuyul (2015), en los inicios del proyecto la Asociación quería participar directamente de la cogestión del Hospital Nueva Imperial, apostando por una co-presencia de terapéutica (biomédica y mapuche), pero este anhelo “no tuvo eco en la racionalidad gerencial hegemónica operada por los funcionarios de salud de la época” (p. 4).

El debate presente en torno a la pertinencia cultural de servicios públicos, particularmente sanitarios, encuentra luces de solución en el uso de mecanismos que faciliten las relaciones de “socios” y no meramente de “vendedores”. Ello es mostrado por Dwyer et al. (2014), respecto a las reformas a la contratación de organizaciones indígenas en el ámbito de la atención primaria de salud en Canadá, Nueva Zelanda y Australia, en las que hay un reconocimiento implícito de que las organizaciones indígenas son “co-principales” y no simplemente agentes en sus relaciones con los financiadores y reguladores del gobierno. En términos más amplios, dentro de la región, Brasil proporciona un ejemplo de un mecanismo de ese tipo: el “acuerdo de asociación (parceria)”, instituido en la Ley 9790 del año 1999, el que contiene la especificación del programa de trabajo propuesto por una Organización de la Sociedad Civil de Interés Público (OSCIP); los objetivos y resultados a alcanzar y los plazos de ejecución; la disposición expresa de la evaluación del desempeño (con criterios e indicadores de resultados); la rendición de cuentas en términos de ingresos y gastos; y la obligación de las OSCIP de informar sobre la ejecución del acuerdo, entre otros.

Este estudio muestra que las subvenciones asociadas a logros (por ejemplo, personas atendidas) priman en Chile y se han extendido a muchos otros países de la región, comprometiendo la posibilidad de proveer servicios integrales. Ello principalmente porque, “al momento de cancelar los recursos financieros, este pago se estima en base a la cobertura de atención mensual –que no puede exceder lo acordado en el Convenio– independiente del desarrollo de la intervención, de los requerimientos técnicos, de la calidad del trabajo, entre otros. Se produce así, la superposición entre una lógica de proyectos que opera con un diseño técnico, compromete resultados y considera ciertas exigencias en personal para dichos resultados, con una lógica de subvención que paga por niño o niña atendido, independiente de cualquier otra variable” (Andrade et al., 2014, p. 70).

Al revisar la literatura internacional, las complejidades que genera la lógica de mercado son reforzadas. Bode & Brandsen (2014, p. 1060) proporcionan evidencia acerca de que los contratos competitivos afectan las estructuras internas y la capacidad de acción de las OSFL, al punto que estas pueden terminar adaptando sus actividades a la estandarización y a los esquemas de control de sus productos, en vez de centrarse en el enriquecimiento de las agencias del sector público con dinámicas basadas en la sociedad civil.

De acuerdo con Furneaux y Ryan (2014, p.1115), mientras los estados continúen suscribiendo la visión de que su rol es simplemente el de comprar servicios a OSFL es muy difícil que la retórica de la colaboración se convierta en una realidad. Diversos autores plantean que para obtener mejores resultados es necesario que los actores públicos y privados tengan un compromiso común y alineamiento de objetivos y estrategias (Coleman et al., 2006; Gazley & Brudney, 2007; Dickinson & Neal, 2012; Mitchell et al., 2015; Díaz-Gibson et al., 2015) así como que establezcan relaciones de largo plazo, pues los lazos previos y los valores compartidos ayudan a que la cooperación sea exitosa y a que propenda a la innovación social (Zhang et al., 2009; Xu & Morgan, 2012; Windrum, 2014; Shier & Handy, 2016). También advierten sobre la importancia de invertir al comienzo del proceso de CPP en la puesta en común de visiones, generación de confianza y desarrollo de competencias entre los integrantes de los equipos para asegurar mejores resultados en las etapas siguientes del ciclo de vida de la CPP (Schmid y Almor-Bad, 2016).

## **3.2. La cooperación público privada en iniciativas de desarrollo social**

Aun cuando en la actualidad una parte significativa de la CPP se desenvuelve en el área de la provisión de servicios sociales, se identifica otro campo de relación referido específicamente a iniciativas orientadas a aliviar la pobreza, la vulnerabilidad, la exclusión o las desigualdades sociales que tienen un alcance acotado en el tiempo.

En tal tipo de situación, a diferencia del anterior, los propios actores de la sociedad civil suelen diversificarse para incluir, además de OSFL de origen social, OSFL de origen empresarial (fundaciones corporativas), organizaciones comunitarias e incluso a veces empresas mercantiles. El estudio muestra que ello imprime especificidades a las iniciativas sociales, relevando a la vez una serie de factores que las condicionan.

### **3.2.1. La variable temporal y la apertura a la innovación social**

Dos de los casos estudiados pueden ejemplificar este tipo de CPP, aunque con públicos y escalas muy diferentes. Uno es el Proyecto Importa que se inició como una de las líneas de trabajo de Upa!Studio y cuya propuesta de valor es capacitar personas privadas de libertad en la reutilización de desechos para fabricar productos sustentables con diseño innovador y después comercializarlos a través de organismos públicos y privados. Algunas empresas privadas, a través de sus programas de responsabilidad social, han abierto sus lugares de trabajo para apoyar estos procesos. Los ingresos económicos de los productos vendidos se entregan a los internos y a la empresa de manera proporcional bajo el modelo de comercio justo.

El otro caso pertinente es el Proyecto Reciclaje Inclusivo, liderado por la Fundación Casa de la Paz que buscaba formalizar un sistema de reciclaje inclusivo relacionado con la Responsabilidad Extendida al Productor (REP) así como mejorar los ingresos y las condiciones laborales de recicladores, incorporándolos en los sistemas de gestión de residuos sólidos municipales y facilitando su acceso a los mercados de materiales reciclables.

En estas iniciativas se establece el desafío de trabajar con una perspectiva de largo plazo orientada por claras orientaciones estratégicas que, junto con potenciar el desarrollo de iniciativas innovadoras, fortalezcan a la sociedad civil. En este sentido, los diversos actores destacan barreras políticas y procedimentales a la innovación en el sector público y al emprendimiento social. Al respecto, entrevistados del sector público plantean que en el caso del Proyecto Importa la innovación se vio obstaculizada por la rigidez presente en muchos procesos y procedimientos del Estado. Por otra parte, actores privados señalan que no hay un ambiente propicio al emprendimiento social que provea incentivos y permita su consolidación. Esto es coincidente con lo planteado por Grills et al. (2012), quienes argumentan sobre la importancia de la formación de redes y la creación de un ambiente favorable para una interacción productiva de los actores involucrados, de modo de facilitar la consecución de buenos resultados. En esta línea, Shier & Handy (2016) plantean que el Estado debe trabajar para generar un ambiente propicio para que los emprendimientos sociales puedan validar sus prototipos y generar planes de trabajo.

Tanto en los grupos de discusión efectuados en el marco de este estudio como en varias de las experiencias documentadas aparecen la rotación del personal público y la excesiva burocracia como problemas críticos. Así, por ejemplo, en la experiencia "Unidos por la Primera Infancia" se señala que entre los aspectos que obstaculizan la relación figuran los cambios de gobiernos, autoridades y personas, ya que, en ocasiones, falta tiempo para volver a establecer nuevas relaciones. En este sentido, Evans y Wellstead (2014) también señalan que resulta compleja la coordinación con los burócratas pues les es difícil salir de sus oficinas. Al mismo tiempo, plantean que una consecuencia positiva para las ONGs de vincularse con el Estado es que existe la posibilidad de propiciar una mejor coordinación entre los actores de la sociedad civil y

articular sus intereses y demandas.

Desde las empresas se manifiesta cierto temor de que al relacionarse con el Estado se creen obstáculos al trabajo que pueden realizar, tanto porque los cambios en el aparato estatal pueden ser muy rápidos en términos de personal, así como porque los proyectos suelen tener un plazo más largo que un período gubernamental. Además, los actores privados sugieren que la rotación de gobiernos, autoridades y personas genera un desgaste enorme, que lo asume el actor que es constante, en este caso la empresa privada.

Las necesidades de trascender la lógica de micro proyectos anuales y de apoyar también el fortalecimiento de capacidades para propender a la sustentabilidad de las iniciativas sociales aparecen como clave para fortalecer la CPP y enmarcar el financiamiento que provee el Estado a las OSFL en pos del desarrollo social. Esto es un tema en el que concuerdan los diversos actores participantes de este estudio.

En la misma línea, argumentan que la CPP tiene que ser entendida como un trabajo conjunto, que sea constante, sostenido y por etapas. Ello es coincidente con diversos estudios que enfatizan en el trabajo a más largo plazo, que incorpore objetivos y visiones comunes (Xu y Morgan, 2012; Mitchell et al., 2015).

### **3.2.2. Las alianzas y sus recursos**

Un factor clave que es identificado en este tipo de experiencia es que ellas solo pueden ser emprendidas cuando operan como alianzas. En el Proyecto Reciclaje Inclusivo se reconoce que un facilitador fue encontrar que sus acciones les servían a muchos actores para cumplir sus propios propósitos. Así, uno de los desafíos más importantes del referido proyecto ha sido encontrar una estrategia para que todos sientan que además del impacto social y medioambiental que pueda generar el reciclaje en sí mismo -lógica de trabajo que coincide con el sector público-, hay un beneficio para cada socio.

Pero, al mismo tiempo, todos los grupos de discusión coinciden en que para concretar este tipo de alianza se requiere que la CPP sobrepase el objetivo del financiamiento. En este sentido, actores de organismos públicos afirman, por ejemplo, que la CPP debería involucrar también apoyos en el desarrollo de conocimientos y de información. Estas ideas son reforzadas por los entrevistados de la sociedad civil quienes plantean que el hecho de que haya predominado una relación principalmente de financiamiento ha ido deformando a la sociedad civil y haciéndole perder su rol de interpelación al Estado, lo que ya ha sido planteado también en la literatura como un efecto negativo en el rol público de las organizaciones de la sociedad civil (Mosley, 2012; Mitchell et al., 2015).

Así mismo se destaca que, tal como opera mayoritariamente el financiamiento estatal, este no ayuda al desarrollo de iniciativas de desarrollo social efectivas (y especialmente a la construcción de capacidades en sectores vulnerables) y, a veces incluso profundiza las asimetrías de poder dentro de la sociedad civil y la fragmenta. Dos cuestiones son destacadas por los actores como factores obstaculizadores: el uso mayoritario de los concursos para obtener fondos; y la precariedad y dispersión de los financiamientos estatales.

Lo anterior viene a reforzar lo ya señalado por diversos autores que han estudiado los fondos concursables y que han advertido que pueden reforzar la segmentación de las comunidades locales al promover la competencia en su seno (Espinoza, 2004). Más específicamente, Cárdenas et al. (2012) muestran que la concursabilidad y la competencia a las que se someten las organizaciones sociales en las políticas de infancia con discapacidad tornan vulnerables sus prestaciones.

Los integrantes del grupo del sector empresarial y del grupo de fundaciones corporativas llaman la atención también sobre que ellos no solo aportan recursos financieros propios para apoyar iniciativas sociales sino recursos intangibles como el "know how". En este sentido, por ejemplo, estiman que en las postulaciones de proyectos los criterios de evaluación deberían asignar un alto porcentaje a "la valorización económica del know how". Este aspecto es reforzado por la

literatura respecto de las OSFL, destacando el valor que tiene la experiencia particularmente de las ONGs y su valor agregado en la ejecución de proyectos e iniciativas que buscan desarrollar capacidades en las personas (Mariani y Covenago, 2013).

El conjunto de casos refuerza lo evidenciado por la literatura reciente respecto de la relevancia de la reputación, experiencia, y conexiones con las redes existentes de las ONGs (Aveling, 2010) y al mismo tiempo de su acumulado de conocimientos (Andrade & Arancibia, 2010), lo que claramente puede propiciar la generación de alianzas estratégicas. En términos generales, la literatura sugiere que estas son facilitadas cuando operan relaciones simétricas y sostenidas que construyen confianza. Al mismo tiempo, se constata que para iniciar procesos que puedan devenir en alianzas estratégicas se requiere de algún actor que asuma el liderazgo de la iniciativa; que concorra voluntad política (Gazley & Brudney, 2007; Aveling, 2010; Mitchell et al., 2015, Shier & Handy, 2016); y un estilo inclusivo que permita la delegación de poder en la CPP (Díaz-Gibson 2015; Schmid y Almor-Bad, 2016, Shier & Handy, 2016).

### **3.2.3 La escalabilidad**

Algunas iniciativas se proponen desde sus inicios la escalabilidad de sus acciones. En este grupo de casos se encuentran el Programa Calle del Sistema Chile Solidario, y el Centro de Rehabilitación UPASOL. Estos casos tienen en común el fuerte rol de las organizaciones de la sociedad civil, su particular conocimiento de la población a la cual dirigen sus actividades y la buena relación con los actores públicos, junto con una clara estrategia de escalabilidad de las acciones. Factores todos que han sido destacados como clave en acciones de CPP orientadas hacia la infancia (Andrade & Arancibia, 2010).

En el caso del Programa Calle del Sistema Chile Solidario son las organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro quienes, desde distintos enfoques, comienzan a realizar actividades dirigidas a las personas en situación de calle. En un primer momento, fue fundamental la emergencia de la Red Calle (junio del 2003), conformada por varias OSFL, que se crea en torno a dos grandes objetivos: la visibilización de las personas en situación de calle y la creación de una política pública dirigida a esta población. Todas las OSFL tenían en común una larga experiencia; consecuentemente, logística y presencia en los territorios. De hecho, desde el sector público se indica como innovador en esta iniciativa el conocimiento de las OSFL y su disposición a traspasarlo al Estado, para que se pueda dar una respuesta como país. Ello se logra cuando, dentro de Chile Solidario, se crea el Programa Calle; por tanto, este caso constituye un ejemplo de escalabilidad. Sin embargo, también ilustra los riesgos de ella cuando no se busca expresamente que los actores sociales continúen teniendo un rol protagónico, cuestión que se tendió a perder al conformarse un arreglo institucional que convertía a las OSFL intervinientes en meros ejecutores. El Centro de Rehabilitación UPASOL de la Unión de Padres y Amigos Solidarios de El Elqui, es otra respuesta que emerge desde iniciativas de la sociedad civil, en este caso para brindar un servicio integral a las familias de las personas en situación de discapacidad. Acá, fueron los propios afectados quienes se unen para solucionar los problemas de sus familiares, para luego ir escalando hasta la creación de emprendimientos en base al reciclaje de residuos domiciliarios que dan sustentabilidad a la creación de un centro de rehabilitación.

Lo anterior, como plantean Xu & Morgan (2012), ilustra que se requiere que las alianzas operen en espacios relativamente estables de modo de facilitar el crecimiento y profundidad de la CPP.

## **3.3. Facilitadores transversales: una relación estado-sociedad democrática, responsable y transparente**

El estudio también muestra que cualquier sea el ámbito en que se desarrolle la CPP algunos elementos requieren estar siempre presentes, atendiendo a la presencia de distorsiones que, según la experiencia, pueden afectar a valores claves de lo público.

### **3.3.1. La participación ciudadana**

Los diversos actores participantes del estudio coinciden en que una participación ciudadana con posibilidad de incidencia más que un facilitador de la CPP tendría que ser considerada como una condición básica para su despliegue. La literatura también apoya este aserto (por ejemplo, Fung & Wright, 2003; Fung, 2002; Lauer Schachter, 2011; Torchia et al., 2015; Mitchell et al., 2015). Al mismo tiempo, como señalan Díaz-Gibson et al. (2015), en estos espacios de deliberación con múltiples actores, es necesario equilibrar representatividad y operatividad.

Algunas de las iniciativas documentadas por este estudio declaran disponer en su interior de mecanismos eficaces de participación, sosteniendo que operan como facilitadores clave de la CPP. De hecho, en el caso del Proyecto Importa, el equipo destaca que toman decisiones en colaboración con los mismos internos. De cualquier manera, el caso más destacado al respecto es el de la experiencia de Conservación de la Biodiversidad y Gestión Sustentable de la Cuenca del Salar del Huasco, cuyo objetivo fue crear las condiciones necesarias para la conservación y uso sustentable del Salar del Huasco, incorporando a los actores locales en un proceso de gestión ambiental participativa. El proceso incluyó a los actores de la sociedad civil organizados en las comunidades indígenas, comunidades urbanas en general y ONG, además del sector privado conformado por pequeños agricultores y las grandes empresas mineras instaladas en la zona. Un Comité Público-Privado se constituyó formalmente en el año 2003, y se transformó en la instancia de coordinación de la iniciativa.

Otro de los aspectos señalados por los actores refiere a que los espacios de cooperación tendrían que tener carácter deliberativo o resolutorio, que sean "instancias donde los públicos - privados conversen, tomen decisiones, tomen acuerdos".

### **3.3.2. La rendición de cuentas y la transparencia**

Otro punto destacado se refiere a los mecanismos de rendición de cuentas tanto del Estado como de la propia sociedad y a la necesidad de que ambos operen efectivamente a fin de facilitar la CPP. Los distintos grupos de discusión coinciden en que hay un déficit de accountability recíproca. Los actores vinculados a fundaciones corporativas destacan, por su parte, que ellas tienen que rendir cuentas a los directorios de las empresas y a los propios accionistas ya que los dineros que manejan provienen habitualmente "del bolsillo de los accionistas"; por tanto, que tienen más mecanismos de rendición de cuentas que las OSFL sociales.

Además, el estudio da cuenta que la contraloría social de los resultados de las acciones que se hacen a través de la CPP es clave para facilitarla y un importante instrumento de la accountability de la CPP. Pero, para ello, según lo resaltan otros estudios (Cunill-Grau, 2009, 2013), el control social requiere ejercerse independientemente del Estado (o sea, con respeto de la autonomía social) y con herramientas que puedan dar lugar a rectificaciones o a fundamentaciones de parte de los implicados. La accountability, además, tiene que trascender los esquemas formales de rendición de cuentas financiero-contables, sustentarse en un control y evaluación por resultados y operar recíprocamente (Dwyer et al., 2014).

---

## **4. Discusión y conclusiones**

Hay aspectos que claramente distinguen la cooperación entre el Estado y las OSFL según si se realiza para la provisión de servicios públicos o para el desarrollo de iniciativas de desarrollo social. El más importante alude al financiamiento y a sus fuentes. En la primera situación, hay consenso en que los recursos tienen que ser estatales, así como que en la segunda se requiere propender a su diversificación. Con ello, el rol del Estado en uno y otro tipo de situación varía sustancialmente, pasando de ser el actor clave insustituible en la prestación de servicios a constituirse en un socio más en iniciativas para el desarrollo social. En paralelo, mientras el financiamiento aparece en la primera situación como el soporte imprescindible de la relación, en la segunda es apenas uno de entre muchos tipos de recursos de la CPP.

Respecto de los servicios sociales, lo que se dirime es su calidad, equidad y pertinencia cultural. Disponer de adecuados y oportunos recursos financieros no las asegura, pero sí constituye una

condición necesaria para su despliegue. Servicios con pobres infraestructuras, y con profesionales insuficientes, mal pagados y de alta rotación no pueden ofrecer altos estándares de calidad. Servicios que hacen selección de sus usuarios o que crean barreras financieras de acceso para cumplir con los resultados acordados atentan contra la equidad. Servicios gestionados con criterios exclusivamente burocráticos o gerenciales son incapaces de adaptarse a las especificidades de determinados públicos. El punto más crítico desde la perspectiva de las OSFL es que cuando proveen servicios se suelen enfrentar a tales problemas. Muchas veces conviven con ellos. Otras veces intentan mitigarlos buscando crear fuentes de financiamiento que pueden distraerlas de sus propósitos fundamentales. En uno u otro caso, sus ventajas comparativas suelen resultar anuladas. Por ello, teniendo en consideración los hallazgos empíricos y la literatura revisada, es posible plantear que el principal facilitador de la CPP en el campo de los servicios sociales es construir una relación de socios en la que el Estado despliega su papel de garante de los derechos sociales a través de un financiamiento adecuado, oportuno y estable. Esto, que es una condición satisfecha frecuentemente en los países "desarrollados", está lejos de ser una realidad en la mayoría de los países de América Latina donde los servicios sociales (y sus derechos) en general no están garantizados para los ciudadanos.

Junto con la importancia del financiamiento, tanto los diversos actores directamente involucrados en experiencias de CPP como la literatura especializada concuerdan en que para propiciar la CPP con OSFL en el campo de los servicios sociales se requieren modalidades de relación interactivas de parte del Estado basadas en la cooperación y no en la mera compra de servicios. Además, que tales mecanismos no fomenten la competencia por recursos entre las OSFL y que reconozcan la especificidad de las comunidades respectivas. En todo ello se juegan no solo los resultados de los servicios sino el propio fortalecimiento de la sociedad civil.

En lo que concierne a iniciativas sociales asociadas al desarrollo social, lo clave es su impacto. Para lograrlo, según los hallazgos de este estudio, el facilitador más importante que puede ofrecer el Estado es el establecimiento de relaciones de apoyo a las OSFL que, a la vez, trasciendan el corto plazo y tengan claras orientaciones estratégicas. Por tanto, como ya se advirtiera, acá el rol del Estado es muy diferente al que le corresponde cuando está en juego la prestación de servicios. Tal apoyo puede tener diversas expresiones. Una es un financiamiento integrado y estable en el tiempo. Otra es el de servir de articulador con diversos actores, incluidos fundaciones corporativas y empresas privadas, para que diferentes experiencias, saberes y recursos financieros converjan en el desarrollo de alianzas estratégicas. Todo ello supone contribuir a generar visiones comunes entre diversos tipos de intereses, y superar la idea de que la cooperación es simplemente a través del financiamiento de las iniciativas. Cuando se trata de desarrollar alianzas actúan como facilitadores las relaciones simétricas y sostenidas que construyan confianza; la existencia de liderazgos y voluntades políticas; y la percepción mutua de las interdependencias.

Cualquiera sea la situación, es clave considerar es que la cooperación puede y debe coexistir con momentos de confrontación con el Estado, atendiendo a la multiplicidad de roles de las OSFL, incluidos los de abogacía. Además, que la cooperación es contraria a la competencia. Por tanto, la CPP no puede fundarse en arquitecturas institucionales cuyo principal incentivo es la competencia por recursos entre las instituciones de la sociedad civil. Sin embargo, este es el escenario prevalente en América Latina y, por tanto, un obstáculo clave a superar.

Por otra parte, cualquiera sea el tipo de acción que involucre una CPP en el campo social, este estudio muestra que una efectiva participación ciudadana; una contraloría social autónoma y eficaz; y una accountability recíproca son condiciones también necesarias para propender a la democratización de las relaciones entre el Estado y la sociedad civil.

Los hallazgos de este estudio ofrecen un marco para explorar en profundidad las condiciones mínimas que requiere satisfacer especialmente el Estado cuando se asocia con OSFL en el campo social. Este tipo de exploración es un requisito ineludible en América Latina al estar en juego tanto la garantía de derechos sociales como el fortalecimiento de la sociedad civil, objetivos que no siempre son preservados en los casos en que se recurre a la CPP dentro de la

región.

## Nota

\* Trabajo realizado en el marco del **Proyecto FONDECYT N° 1150500** "Las Asociaciones Público-privadas y sus Efectos en la Ciudadanía y en la Ampliación del Espacio Público. Los casos de las Políticas de Infancia y Tercera Edad". Basado, en parte, en la ponencia "Facilitadores de la cooperación con organizaciones sin fines de lucro en el campo social: postulados que emergen de la experiencia", presentada en el Congreso Internacional del CLAD del año 2016.

---

## Referencias bibliográficas

- Almog-Bar, M. & Zychlinski, E. (2012). A Façade of Collaboration. *Public Management Review*, 14(6):795-814.
- Andrade, C. y Arancibia, S. (2010). Chile: interacción Estado-sociedad civil en las políticas de infancia. *Revista de la CEPAL*, 101:127-143.
- Andrade Guzmán, C.; Martín Münchmeyer, M.P.; Martínez Oyarce, L. (2014). Protección Especial: Entre el rol garante del Estado y la prestación de servicios por parte de las organizaciones colaboradoras de SENAME, Serie Documentos de Trabajo, N° 1, Centro de Estudios de la Niñez / Corporación Opción. Santiago, Julio.
- Aveling E. L. (2010). The impact of aid chains: relations of dependence or supportive partnerships for community-led responses to HIV/AIDS? *AIDS Care*, 22(sup2):1588-1597.
- Barba, C. (2013). Inseguridad y protección social en los países desarrollados y en América Latina. *Revista Mexicana de Sociología* 75(1):29-61.
- Bode, I. & Brandsen, T. (2014). State-third Sector Partnerships: A short overview of key issues in the debate. *Public Management Review*, 16(8):1055-1066.
- Boyte, H.C. (2012). The Politics of Civic Agency. *Development*, 55(2):205-207.
- Cárdenas, C.; Andrade, C. y Arancibia, S. (2012). Políticas sociales de infancia con discapacidad en Chile: una aproximación desde el vínculo Estado-sociedad civil. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 52:176-206.
- Coleman, S.; Sowa, J. E. & Sandfort, J. (2006). The impact of nonprofit collaboration in early child care and education on management and program outcomes. *Public Administration Review*, 66(3):412-425.
- Cunill-Grau, N. (1997). *Repensando lo público a través de la sociedad: nuevas formas de gestión pública y representación social*. Caracas: CLAD, Editorial Nueva Sociedad.
- (2009). Contraloría social y derechos sociales: el desafío de la integralidad. *Gestión y Política Pública*, XVIII (1):3-38.
- (2013). Modelos de controle e de participação sociais existentes na Administração Pública Federal. En: *Participação Social: Textos para Discussão. Inovação na Gestão Pública 6*. Brasília: Editora IABS, pp. 143-305
- (2016). La provisión privada de servicios de protección social. Confrontando el debate anglosajón con los imperativos de América Latina. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 66:35-66.
- Cuyul, A. (2015). Opinión: De atender a entender: 8 años del Centro de Medicina Mapuche de Nueva Imperial, <https://uam-xochimilco.academia.edu/AndresCuyul /Opinion>, 25-06-2015.
- Dahl, A. & Soss, J. (2014). Neoliberalism for the Common Good? Public Value Governance and the Downsizing of Democracy. *Public Administration Review*, 74(4):496-504.
- Delamaza, G. (2005). *Tan lejos, tan cerca. Políticas públicas y sociedad civil en Chile*. Santiago:

LOM Ediciones.

------(2009). Organizaciones no gubernamentales, sociedad civil y democracia en Chile post-autoritario. En: *Usos y abusos de la sociedad civil*, B. Sorj (ed.). Buenos Aires: Plataforma Democrática.

Díaz-Gibson, J.; Civiés Zaragoza, M.; Carrillo Álvarez, E.; Cortada Pujol, M. (2015). El Liderazgo y la Gobernanza Colaborativa en Proyectos Educativos Comunitarios. *Pedagogía Social*. Revista Interuniversitaria, 26:59-83.

Dickinson, H. & Neal, C. (2012). Single Point of Access to Third Sector Services: The Conwy Collaborative Approach. *Journal of Integrated Care*, 19(2):37-48.

División de Cooperación Público-Privada, Ministerio de Desarrollo Social de Chile (2015). Caracterización, diagnóstico y estrategias de cooperación público privada. Informe final preparado por Nuria Cunill-Grau, Jeanne Simon y Cristian Leyton, 15 de julio.

Dwyer, J.; Boulton, A.; Lavoie, J.G.; Tenbenschel, T. & Cumming, J. (2014). Indigenous Peoples' Health Care: New approaches to contracting and accountability at the public administration frontier. *Public Management Review*, 16(8):1091-1112.

Espinoza, V. (2004). De la política social a la participación en un nuevo contrato de ciudadanía. *Política*, 43:149-183.

Evans, B. & Wellstead, A. (2014). Tales of policy estrangement: Non-governmental policy work and capacity in three Canadian Provinces. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 5(2):7-28.

Filgueira, F. (2014). Hacia un modelo de protección social universal en América Latina. *Serie Políticas Sociales*, Nº 188 (LC/L.3787), Santiago, CEPAL.

Forrer, J.; Kee, J.E.; Newcomer, K.E.; Boyer, E. (2010). Public-Private Partnerships and the Public Accountability Question. *Public Administration Review*, May - June, 475-484.

Fung, A. (2002), Collaboration and Countervailing Power. Making Participatory Governance Work. Draft JFK School of Government Harvard University. September 10.

Fung, A. & Wright, E.O. (eds.) (2003). *Deepening Democracy: Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance*. London: Verso.

Furneaux, C. & Ryan, N. (2014). Modelling NPO-Government Relations. Australian case studies. *Public Management Review*, 16 (8):1113-1140.

Gazley, B. & Brudney, J.L. (2007). The Purpose (and Perils) of Government-Nonprofit Partnership. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(3):389-415.

Getha-Taylor, H. (2012). Cross-Sector Understanding and Trust. *Public Performance & Management Review*, 36 (2):216-229.

Grills, N. J.; Robinson, P. & Phillip, M. (2012). Networking between community health programs: a case study outlining the effectiveness, barriers and enablers. *BMC health services research*, 12(1), 206.

Lauer Schachter, H. (2011). Reflections on Political Engagement and Voluntary Association Governance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4):703-719.

Mariani, L. & Cavenago, D. (2013). Redesigning Welfare Services for Policies Effectiveness: The non-profit organizations (NPOs) perspective. *Public Manag. Review*, 15(7):1011-1039.

MCloughlin, C. (2011). Factors affecting state-non-governmental organisation relations in service provision: key themes from the literature. *Public Admin. Dev.* 31:240-251.

Mitchell, G.E.; O'Leary R. & Gerard, C. (2015). Collaboration and Performance: Perspectives from Public Managers and NGO Leaders. *Public Perform. & Manag. Review*, 38(4): 684-716.

Mosley, J. E. (2012). Keeping the lights on: How government funding concerns drive the advocacy agendas of nonprofit homeless service providers. *Journal of Public Administration*

Ramió, C. (2016). El Estado en el año 2050: entre la decadencia y el esplendor. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 66:5-34.

Robles, C. (2013). La Protección Social, la Ciudadanía y la Igualdad en América Latina. Un Proyecto en Claro-Oscuro. En: *Persistencias de la Pobreza y Esquemas de Protección Social en América Latina y el Caribe*, C. Midaglia; V. V. Reyes; A. Ziccardi (Coord.). Buenos Aires: CLACSO.

Roehrich, J.K; Lewis, M.A; George, G. (2014). Are public-private partnerships a healthy option? A systematic literature review. *Social Science & Medicine*, 113: 10-119.

Selsky, J.W. & Parker, B. (2005). Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, 31(6):849-873.

Schmid, H. & Almog-Bar, M. (2016). Correlates of Trisectoral Partnerships in the Human Services: Implications for Policy and Practice, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(3): 238-252.

Shier, M. & Handy, M. (2016). Cross-Sector Partnerships: Factors Supporting Social Innovation by Nonprofits, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(3): 253-266.

Torchia, M.; Calabrò, A. & Morner, M. (2015). Public-Private Partnerships in the Health Care Sector: A systematic review of the literatura. *Public Manag. Review*, 17(2): 236-261.

Weihe, G. (2008). Public-private partnerships and public-private value trade-offs. *Public Money & Management*, 28(3):153-158.

Windrum, P. (2014). Third sector organizations and the co-production of health innovations. *Management Decision*, 52(6):1046-1056.

Xu, H. & Morgan, K. (2012). Public-Private partnerships for social and human services: A case study of nonprofit organizations in Alabama. *Public Administration Quarterly*, 277-310.

Zhang, Z.; Wan, D.; Jia, M.; Gu, L. (2009). Prior Ties, Shared Values and Cooperation in Public-Private Partnerships, *Management and Organization Review* 5(3):353-374.

---

Trabajo producto del Proyecto FONDECYT Nº 1150500 "Las Asociaciones Público-privadas y sus Efectos en la Ciudadanía y en la Ampliación del Espacio Público. Los casos de las Políticas de Infancia y Tercera Edad". Basado, en parte, en la ponencia "Facilitadores de la cooperación con organizaciones sin fines de lucro en el campo social: postulados que emergen de la experiencia", presentada en el Congreso Internacional del CLAD del año 2016.

1. Profesora titular del Centro de Desarrollo Regional y Políticas Públicas, CEDER, Universidad de Los Lagos, Chile. Asesora Especial del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD. Email: [nuriacunill@vtr.net](mailto:nuriacunill@vtr.net)

2. Investigador del Grupo de Inclusión Social y Desarrollo, RIMISP, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural; Santiago; Chile. Email: [cleyton@rimisp.org](mailto:cleyton@rimisp.org)