

# Los roles de colaboración entre las principales ONG españolas

**Enrique Nieto Carramiñana**  
**Julio García del Junco**  
**Rafael de Reyna Zaballa**  
**Rafael Robina Ramírez**

## RESUMEN

*El trabajo intenta determinar los roles que juegan las principales ONG españolas (44 de las 100 mayores de nuestro país por presupuesto) en los procesos de colaboración entre ellas. Los resultados parecen mostrar-nos tres grupos de organizaciones con conductas homogéneas. El primero compuesto por estructuras orga-nizativas de gran tamaño, en términos presupuestarios, desarrollan procesos muy activos de colaboración con otros sectores menos afines. Un segundo grupo, de gran dimensión también, concentradas en actividades de desa-rrollo, y colaboran con otras entidades de su mismo sector de actividad. Por último, un tercer grupo, más hete-rogéneo, de organizaciones menos colaboradoras por distintas razones: o bien son muy recelosas de implicarse con otras, o bien prefieren llevar a cabo colaboraciones de menor dimensión con las que comparten misión (valo-res, ideología, creencias, etc.), o bien se encuentran aisladas del resto por estar inmersas en algún proceso o intervención judicial. La metodología aplicada ha sido el Análisis Blockmodel, en el marco de la Teoría de Redes.*

**PALABRAS CLAVE:** ONG, organización no lucrativa, patnership, redes de colaboración.

**CLAVES ECONLIT:** L390, M140, L290.

**Cómo citar este artículo:** NIETO, E., GARCÍA, J., REYNA, R. & ROBINA, R. (2013): “Los roles de cola-boración entre las principales ONG españolas”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 79, 87-114.

**Correspondencia:** Enrique Nieto, Dpto. Economía de la Empresa, Universidad Carlos III de Madrid, enieto@emp.uc3m.es; Julio García, Dpto. Administración de Empresas y Marketing, Universidad de Sevilla, deljunco@us.es; Rafael de Reyna, Dpto. Economía de la Empresa, Universidad Carlos III de Madrid, rreyna@emp.uc3m.es, y Rafael Robina, Dpto. Economía Aplicada, Universidad de Extremadura, rrobina@unex.es.

## Les missions de collaboration entre les principales ONG espagnoles

**RESUME :** Le document tente d'identifier les rôles joués par les principales ONG espagnoles (44 des 100 plus grandes en Espagne en termes de budget) dans le processus de collaboration. Les résultats semblent révéler trois groupes d'organisations ayant des comportements homogènes. Le premier groupe, composé des grandes structures organisationnelles en termes de budgets, collabore très activement avec d'autres secteurs moins proches. Un deuxième groupe de grande envergure, exerçant principalement des activités de développement, collabore avec d'autres entreprises de son secteur. Enfin, un troisième groupe, plus hétérogène, est constitué d'organisations qui collaborent moins fréquemment pour différentes raisons : il est possible qu'elles soient réticentes à s'engager avec d'autres organisations, qu'elles préfèrent collaborer avec d'autres ONG de plus petite taille avec lesquelles elles partagent une mission (valeurs, idéologie, croyances, etc.), ou bien qu'elles restent isolées en raison d'une implication dans une procédure ou une intervention judiciaire. La méthodologie appliquée a été l'analyse Blockmodel, dans le contexte de la théorie des réseaux.

**MOTS CLÉ :** ONG, organisation à but non lucratif, partenariat, réseaux de collaboration.

## Roles in collaboration between the main Spanish NGOs

**ABSTRACT:** The paper attempts to identify the roles played by major Spanish NGOs (44 of the 100 largest in terms of their budget) in the process of collaboration between them. The results seem to show three groups of organizations with homogeneous behaviour. The first, those with very large budgets, engage in very active collaboration with other less related sectors. The second group is also made up of large-scale organizations, which focus on development activities and collaborate with other organizations in their sector. Finally, the third group is more heterogeneous, and the organizations cooperate less, for different reasons: either they are very wary of engaging with other organizations, or they prefer to engage in smaller-scale collaborations with other organizations with which they share a mission (values, ideology, beliefs, etc.), or they are isolated from the rest because they are involved in some legal process or judicial intervention. The method applied is Blockmodel Analysis, in the context of Network Theory.

**KEY WORDS:** NGO, non-profit organisation, partnership, collaboration networks.

## 1.- Introducción

La globalización, entendiéndola por tal el proceso por el cual ha aumentado la conexión social y cultural, la interdependencia política, y las integraciones económicas, financieras y de mercado provocadas por el desarrollo de las tecnologías de comunicación y transporte, y el proceso de liberalización comercial (Eden y Lenway, 2001; Giddens, 1990; Molle, 2002; Orozco, 2000; Dreher, 2006); ha traído cambios importantes que han exigido, a los representantes de los tres sectores institucionales (sector público, empresas y organizaciones no lucrativas), la introducción de cambios significativos tanto en su actividad como en su gestión y su cultura organizativa. Por otro lado, en un intento de contrarrestar los efectos más negativos de este fenómeno de globalización, han ido surgiendo enfoques en la gestión que pretenden introducir una práctica y cultura organizacional socialmente responsables, teniendo en cuenta que, como viene a decir Ohmae (1989), es imposible para una empresa hacerlo todo y actuar independientemente.

Es en este escenario donde se desarrolla el concepto de sostenibilidad (económica, social y medioambiental) de las organizaciones como objetivo esencial para su pervivencia en el tiempo. El rápido ritmo de cambios, ha traído una pléyade de nuevos conceptos relacionados con esta perspectiva, como son la responsabilidad social, la ciudadanía corporativa, los códigos éticos, etc. Esta nueva realidad, en cambio constante, hace que debamos replantearnos el papel que juegan las organizaciones en nuestra sociedad.

Al hilo de esto, Harvey y Brown (2001) sugieren que las tendencias futuras sobre el desarrollo de la organización, provocado por este cambio organizacional en el nuevo entorno globalizado, se manifestarán en tres tipos de movimientos:

- 1) *Transformación de la Organización* – esta opción se contemplará cuando la conservación de la organización esté en juego. Las fusiones, los cambios en el diseño de producto y los cierres de planta, son situaciones siempre traumáticas que pueden requerir, llegado el caso, de despidos y reestructuraciones.
- 2) *Reengineering* – dirigida a un reacondicionamiento de los sistemas de trabajo, de las estructuras de la organización y de los sistemas de dirección.
- 3) *Arquitectura de la Organización* – que puede conducir, entre otras alternativas, a procesos de asociación (*partnership*) y colaboración (*collaboration*) como los que estudiamos en el presente trabajo.

En esta tercera respuesta al fenómeno globalizador es en la que se centra la propuesta del presente artículo. Ahora bien, antes de continuar debemos establecer la diferencia entre ambos conceptos. Así, se suele entender por colaboración (*collaboration*) “un proceso mediante el cual las organizaciones intercambian información y actividades, comparten recursos y refuerzan sus capacidades en beneficio mutuo y con el propósito de que ambos compartan riesgos, responsabilidades y resultados” (Hilmmelman, 1996:22)<sup>1</sup>. Algunos autores se refieren a colaboración (*collaboration*, diferenciándola de *partnership* o asociación) como una forma de relación que implicaría cierta jerarquía entre las organizaciones participantes (Schrage, 1995; Agranoff y McGuire, 2003).

En cambio una asociación (*partnership*) es una relación dinámica entre diversos actores, asentada en objetivos mutuamente acordados, asentada sobre la división racional de trabajo basada en las ventajas comparativas que aporte cada socio (Brinkerhoff, 2002). Si una colaboración implica cierta jerarquía, una asociación (*partnership*) en cambio se basa en la mutualidad, es decir es opuesta a lo jerárquico; y hace hincapié en aspectos como la coordinación, responsabilidad e igualdad en la toma de decisiones<sup>2</sup>. Estas son, precisamente, el tipo de relaciones que predominan dentro del tercer sector analizado.

El artículo, que pasamos a desarrollar después de esta introducción, se estructura en seis puntos. En el siguiente se configura el marco teórico, centrado en propuestas y enfoques ampliamente contrastados dentro de la literatura disponible y consultada. El tercer punto, aborda el diseño de la investigación llevada a cabo, durante los meses finales de 2008 y el inicio de 2009. A continuación, se expone la metodología de estudio elegida para estudiar los roles jugados por las principales ONG españolas que integran la muestra de nuestro estudio. Una vez expuesto y, dentro del quinto punto, se desglosan los principales resultados obtenidos de la investigación, para terminar con la exposición de las principales conclusiones y limitaciones que la investigación ofrece y que quiere constatar como orientación de investigaciones futuras que se deseen llevar en este campo de estudio.

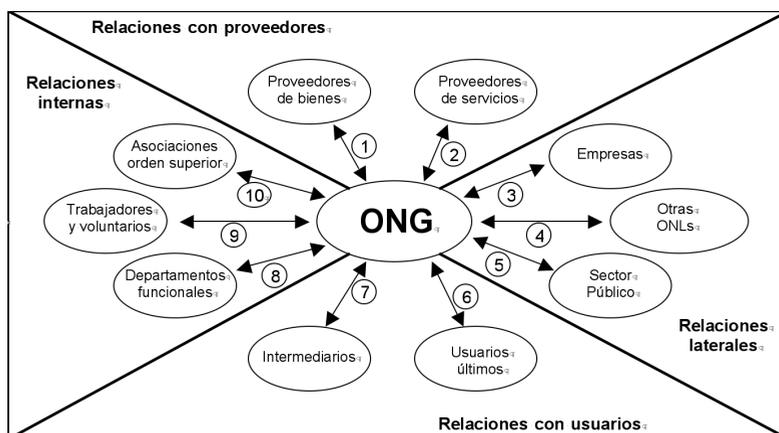
1.- Traducción propia.

2.- En el presente trabajo haremos esta diferenciación en la medida que sea posible, aunque, en general, las relaciones entre sector público y no lucrativo, se basa más en la colaboración (dado que suele haber una relación jerárquica entre los integrantes), mientras que las relaciones entre ONG y de estas con empresas, tienden a ser consideradas como asociación (*partnership*), dado que se trata de una relación horizontal no jerárquica. No obstante, utilizaremos genéricamente el término colaboración, dado que en español se puede prestar a confusión el término asociación, como *partnership*, y el término asociación, como forma jurídica de organización no lucrativa. Por otra parte, el término *partenariado* (barbarismo procedente de *partnership*), que tiene cierta difusión, sobre todo en la literatura iberoamericana, tampoco resulta de nuestro agrado por no estar reconocido como vocablo en español.

## 2.- Marco teórico

Los diferentes tipos de colaboración y asociación (partnership) que puede establecer una organización son relacionados por Morgan y Hunt (1994). Estos autores enuncian una tipología que hemos representado en la figura 1 (que ha sido adaptada al caso de las ONG) desde una perspectiva de marketing relacional.

**Figura 1. Formas de relación para una ONG**



FUENTE: Elaboración propia a partir de Morgan y Hunt (1994).

Como se puede observar en la figura 1, las relaciones de la ONG con proveedores y usuarios (1, 2, 6 y 7) indican relaciones verticales, relacionadas con el proceso productivo o servicio de aquella. Mientras que las relaciones internas (8, 9 y 10) se ocupan de relaciones horizontales dentro de la organización (con sus miembros, departamentos u otras asociaciones a los que la organización pertenezca), y las relaciones laterales (3, 4 y 5) se refieren a las establecidas entre la organización y otras externas a ella, tales como competidores, administraciones públicas y otras organizaciones no lucrativas (ONLs). Pues bien, son estas últimas formas de relación –en concreto, las que se dan entre ONG como formas específicas de ONLs– las que van a constituir el eje central del presente trabajo.

Estos procesos de colaboración/asociación entre organizaciones pueden ser formales o informales, pero durante los últimos años entendemos, que en lo que respecta por lo menos al tercer sector, se ha ido imponiendo la creación de modelos de red (*network*) entre las distintas entidades (De la Torre

Prados, 2010). Entendemos por tal, un tipo determinado de asociación (*partnership*) creada con el objetivo principal de establecer cauces a través de los cuales las organizaciones intercambian información de manera regular (Graber, 2003).

Como se extrae de esta definición, la red se centra en la comunicación y en el intercambio de una información compartida por las organizaciones miembros. Existen muchos impedimentos para que una asociación de este tipo pueda llevarse a cabo con éxito; estas dificultades tienen que ver, sobre todo, con la necesidad de un auténtico cambio de mentalidad en el cuerpo directivo de las organizaciones (Beitia, Massa y Rey, 2007). Cabe destacar en este punto que, aunque existe producción literaria que documenta el éxito de ciertas formas de colaboración y asociación entre ONLs y sociedades mercantiles (por citar sólo tres: Austin, 2003; Boddewyn y Doh, 2011; Nicolas, et al, 2010), estos trabajos se centran, sobre todo, en casos de estudios de relaciones entre organizaciones representantes de ambos sectores. También existen ciertos trabajos, centrados en el campo normativo, acerca de cómo desarrollar con éxito colaboraciones de tipo intersectorial (Aronstein y Connolly, 1999; Austin, 2000, 2003; Dees y otros, 2001; Mattessich y Monsey, 1992). Sin embargo, existe relativamente poca, pero creciente, producción literaria que se centre en la explicación de este tipo de asociaciones entre ONLs exclusivamente (Arsenault, 1998; Guo y Akar, 2005; Park, 2008; Moreno, Mataix y Acevedo, 2008; Acevedo, 2009; O'Connor, 2011).

Para abordar el análisis de la red, se estudiará la *conectividad* entre las organizaciones a través del estudio de ciertos indicadores. Como podemos observar en cualquier representación gráfica de una red, existen grupos con nodos entre los cuales se establecen un gran número de conexiones, mientras que otros permanecen relativamente aislados. Lógicamente, es difícil encontrar en el mundo real una *red totalmente saturada*—es decir, una red donde se establezcan todas las relaciones posibles entre los agentes— por lo que se tienden a formar en todas las redes lo que se denominan *agujeros estructurales* (Burt, 1992), los cuales se constituyen en suministradores de información a la hora de caracterizar la estructura de relaciones que se plantean en la red.

Ahora bien, la mera conectividad, siendo importante, puede conducir por sí sola a peligrosos equívocos. Por ejemplo, se puede entender que aquellos agentes o nodos, que establezcan un mayor número de conexiones a su alrededor sean los que más influencia tienen en los intercambios de información, pero también podemos entender que pueden ser los más influenciados por el resto al recibir una mayor cantidad de información por parte de un mayor número de agentes.

Para llevar a cabo una caracterización adecuada de la red y de las posibles subredes que cohabitan en ella, hemos elegido la metodología llevada a cabo por Casanueva y Galán (2002), en base al modelo de estrategia colectiva seguido inicialmente por Astley y Fombrun (1983), que actúa bajo el enfoque de la Ecología Humana (Hawley, 1950). Esta metodología parte de la consideración de que las redes no son bloques de análisis homogéneos, al contrario, se componen de subredes, las cuales habitan en su interior con lógicas de funcionamiento propias (Lipparini y Boari, 1999; citado en Casanueva y Galán, 2002).

La propuesta clasifica las redes en función de dos criterios (Astley y Fombrun, 1983). El primero, según su forma, distingue entre relaciones *directas e indirectas* (estas últimas, a través del concurso de uno o varios intermediarios y las primeras sin necesidad de esta figura). El segundo, según el número de sectores, las califica como *simbióticas* (correspondencias establecidas entre organizaciones pertenecientes a diversos sectores) y *comensalistas* (correspondencias establecidas entre organizaciones pertenecientes al mismo sector). Enlazando ambos criterios, nos quedarían cuatro tipos de redes distintas (Casanueva y Galán, 2002), según exponemos en la tabla 1, en este trabajo sólo recogemos relaciones comprendidas dentro de la primera columna o sectoriales, debido a que no se plantean aquí relaciones entre ONG y otros sectores (público o empresas):

**Tabla 1. Tipología de redes sociales**

		Tipo de relación	
		Sectorial	Intersectorial
Vínculo o relación	Directa o fuerte	CONFEDERADA	CONJUGADA
	Indirecta o débil	AGLOMERADA	ORGÁNICA

FUENTE: Casanueva y Galán (2002).

- a) *Redes aglomeradas* – están compuestas por organizaciones pertenecientes al mismo sector con relaciones de tipo indirecto (por ello suelen recurrir a algún tipo de asociación o coordinadora, como es el caso de la CONGDE, por poner un ejemplo de nuestro estudio solamente).
- b) *Redes confederadas* – entidades concernientes al mismo sector que establecen entre ellas relaciones de carácter directo (una alianza estratégica entre dos o más entidades, como es el caso de Pobreza 0, por ejemplo).
- c) *Redes conjugadas* – colaboraciones directas establecidas, por ejemplo, entre empresas y ONG. Este tipo de relaciones, dentro del ámbito del Marketing Con Causa (*Cause Marketing* o *Cause-Related Marketing*), vienen teniendo un gran crecimiento durante estas dos últimas décadas.
- d) *Redes orgánicas* – organizaciones de sectores distintos que recurren al establecimiento de relaciones de tipo indirecto. En el caso de la empresa, el distrito industrial (Becattini, 1979) constituiría el mejor tipo de ejemplo.

A partir de esta tipología, los autores (Casanueva y Galán, 2002) intentan catalogar la red, y sus características principales, recurriendo a los siguientes indicadores:

- a) **Densidad** – se calcula como el cociente resultante entre el número de nexos de la red y el número de relaciones totales posibles que se pueden establecer entre los agentes. En nuestro estudio hemos acompañado otros dos indicadores que nos permiten tener cierta visión

de la red en su conjunto, como son los de *distancia* –longitud media de las rutas óptimas<sup>3</sup> que unen los nexos de la red entre sí– y la *compactación* –grado en que los nodos pueden enlazarse mediante distintas referencias cruzadas (Hanneman, 2001)–.

- b) **Centralidad** – desarrolla tres acepciones: grado, cercanía e intermediación. La centralidad de grado se basa en el concepto de adyacencia, es decir, mide el número de vínculos que tiene un nodo con el resto de miembros de la red sin diferenciar entre las relaciones establecidas por dos actores distintos, limitándose a cuantificar todas ellas sin ponderación alguna (Hanneman, 2001) –una organización puede estar enlazada a muchas otras ONG que no tengan un especial papel relevante dentro del conjunto de la red, o viceversa–.

La centralidad de cercanía es la suma de la distancia geodésica de un agente respecto al resto de integrantes de la red, por lo que complementa a la centralidad de grado ya que tiene en cuenta las conexiones que a su vez tengan los nodos adyacentes al agente estudiado, los cuales van a permitir el acceso, de manera sencilla o complicada, al resto de agentes (Hanneman, 2001).

En tercer lugar, la centralidad de intermediación ve al actor con una posición favorable, en la medida que esté situado entre los caminos geodésicos de otros pares de nodos en la red (Hanneman, 2001). Este rol otorga una gran centralidad a un actor, al que necesariamente deben recurrir otros si quieren establecer una conexión entre ellos, lo que les hace dependientes del primero. Ahora bien, en no pocas ocasiones el rol de intermediario es evitable mediante otras alternativas o rutas establecidas en la red, lo que resta importancia a este papel.

A los tres indicadores ya clásicos de Freeman (1979)<sup>4</sup>: centralidad de grado (*degree*), de cercanía (*closeness*) y de intermediación (*betweenness*); se suman otros tres: índice de poder de Bonachich (mide la centralidad de grado evaluando el poder que tiene un agente en la red no sólo por sus propias conexiones sino también por las conexiones que presentan sus adyacentes<sup>5</sup>), eigenvector de distancias geodésicas (mide la centralidad de cercanía) y el índice de flujo de intermediación (mide la centralidad de intermediación), con el objeto de refinar nuestro análisis, dado que estos tres últimos indicadores tienen una perspectiva más global de la red y no tanto de un nodo concreto de ella.

- c) **Aglomerados** – se estudiará el análisis de subgrupos dentro de la red de referencia, o aglomerados, que tengan una lógica de funcionamiento propia (Hanneman y Riddle, 2005). En nuestra investigación, no hemos recurrido a la búsqueda de cliques, n-cliques, n-clan o k-plex sino que hemos fijado exógenamente los grupos en función de las áreas de actividad que las ONG han manifestado en sus memorias de actividades y/o a las coordinadoras a las cuales pertenecen.

3.- Viene dada por la longitud del camino más corto que une a ambos (Hanneman, 2001).

4.- En redes densas y pequeñas no suele haber contradicción entre los tres indicadores dado que la mayoría de las relaciones, en este caso, serán adyacentes a cada agente (Hanneman, 2001).

5.- Es decir, un agente que esté conectado con otros que, a su vez, están menos conectados se convierte en más poderoso dado que el resto es más dependiente de él. De igual manera, otro agente que se enlace con nodos ampliamente enlazados, puede tener alta centralidad pero sus conexiones son más independientes de él.

- d) **Equivalencia estructural** –se detallarán los diferentes patrones de relación que mantienen los actores dentro de la red. Aquellos que tengan patrones idénticos (equivalencia estructural) o similares (equivalencia regular) serán fácilmente sustituibles dado que desempeñan el mismo tipo de rol (Hanneman y Riddle, 2005). Para realizar este análisis, se llevará a cabo el diseño de un *blockmodel*, concepto que en el punto 4 definiremos en mayor profundidad.

### 3.- El diseño de la investigación

El presente trabajo tiene como objetivo el análisis de los roles de comportamiento colaborador homogéneo entre las principales organizaciones no gubernamentales con presencia relevante en territorio nacional. El motivo por el que se eligen las principales ONG españolas como población, estriba en la presunción previa –no sabemos si denominarlo tesis– de que, por razones de dimensión y escala, deberían ser estas ONG de mayor presupuesto las que podrían proporcionarnos un mayor número de procesos de colaboración/asociación establecidos, así como una mayor diversidad de formas en las que estas se materialicen, por distintas razones: ámbito geográfico de actuación, cultura estratégica, acceso a recursos, etc.

Al ser un estudio de carácter general no se han establecido filtros de actividad principal ni otro tipo de diferenciación por sectores.

Según lo expuesto, el cuestionario de la investigación sirvió para la elaboración de una tesis doctoral previa (Nieto Carramiñana, 2009). En una parte de ella se incluye un cuestionario típico socio-métrico donde las organizaciones enumeran los procesos de colaboración en los que se encuentran inmersas<sup>6</sup>. La encuesta se dirigió a las cien mayores ONG de España, con implantación estatal, pertenecientes a cualquier sector de actividad.

El hecho de que se consideren “grandes” o de “gran dimensión” se basa en criterios de tamaño de presupuestación anual, a partir del seguimiento de un ranking de elaboración propia llevado a cabo según la síntesis de tres censos:

- a) Informe sobre el sector de las ONGD 2007, de la Coordinadora de ONGD de España.
- b) Guía de la Transparencia ONG 2008, de la Fundación Lealtad.
- c) Base de datos de la Fundación Eroski (<http://ong.consumer.es/>).

6.- En el cuestionario se recogía un inventario de las colaboraciones que pudieran citar la ONG, siguiendo la tipología de La Piana (La Piana, 2001; La Piana, Hayes y O'Donoghue 2003), la cual distingue entre: intercambios ocasionales de información, reuniones periódicas, trabajos relevantes compartidos, contrato formal de servicio, alianzas estratégicas e integración corporativa.

La razón de esta triple fuente radica en la inexistencia en la actualidad de un único censo que satisfaga por completo la definición de partida. Por lo que se considera que lo más eficaz es la elaboración de un censo propio a partir de la integración de la información proveniente de las tres fuentes mencionadas.

Los criterios para el posicionamiento de cada organización dentro del ranking fue, como acabamos de mencionar, el presupuesto anual de cada ONG durante el año 2007, en el caso de las dos primeras fuentes (CONGDE y Fundación Lealtad) y el dato publicado en web de la última (Fundación Eroski). La razón de la inclusión de esta última, fue ampliar el foco sobre las dos primeras fuentes, centradas en el caso de las ONG de desarrollo (ONGD), que aun así son las que prevalecen en la población definida.

Tras este paso, nos quedan las cien mayores ONG españolas a las cuales se remite el cuestionario.

La encuesta es de carácter auto-administrada. El cuestionario se remitió mediante e-mail a la citada población, con una carta de presentación realizada al efecto. Los cargos que cumplimentaron los cuestionarios han sido miembros del ápice estratégico (directores y directoras).

El envío de cuestionarios se hizo entre los meses de Noviembre de 2008 a Febrero de 2009, por oleadas mensuales. Para evitar la baja tasa de respuesta, en aquellos casos que se vio preciso, se ofreció la posibilidad de realizar conjuntamente dicho cuestionario, por vía telefónica o presencialmente (lo cual ocurrió en un 66% de casos). La tasa de respuesta alcanzada fue del 44%, lo que no puede considerarse ni mucho menos baja.

A la información proporcionada por el cuestionario se sumó la aportada por una base de datos elaborada al efecto por los investigadores para este estudio. Esta base se diseña a partir de la información suministrada por informes anuales, memorias de actividades de las entidades, información que recogen las coordinadoras (CONGDE<sup>7</sup>, coordinadoras autonómicas, etc.) y ciertas páginas web consultadas (por ejemplo, <http://www.gloobal.net>).

A través de esta doble fuente se recogieron los principales procesos de colaboración establecidos entre ONG a nivel estatal –sin motivación pública ni empresarial– e internacional –en las que están implicadas las ONG estatales de la muestra– que se recogen en la tabla 2. Para su determinación, se descartaron las colaboraciones a nivel local y autonómico, tanto por su elevado número como por el hecho de que en muchas de ellas queda representada sólo una parte de las organizaciones (la federación autonómica, por ejemplo), pues podía llevar a confusión.

7.- *Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo de España.*

**Tabla 2. Organizaciones que constituyen la muestra del estudio**

ORGANIZACIONES QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA DEL ESTUDIO	
NOMBRE DE LA ONG	NOMBRE DE LA ONG
ACSUR Las Segovias	Fundación Iuve Cooperación
Amnistía Internacional	Fundación PRODEIN. Promotora de Desarrollo Integral
Anesvad	Fundación Vicente Ferrer
Arquitectos Sin Fronteras España - ASF-E	FUNDESO - Fundación Desarrollo Sostenido
Asamblea de Cooperación Por la Paz (ACPP)	Greenpeace
ASITES – Asoc. Internac. del Teléfono de la Esperanza	Ingeniería Sin Fronteras
Asociación Entrepueblos	ISCOD
Asociación Española Contra el Cáncer (AECC)	LEECP. Liga Española de la Educación y Cultura Popular
Asociación Proyecto Hombre	Madre Coraje
Ayuda en Acción	Manos Unidas
Cáritas Española	Médicos Sin Fronteras – España
CEAR	Medicus Mundi – Federación
CESAL	Movimiento por la Paz – MPDL
Cooperación Internacional ONG	Mundubat
Cruz Roja Española	PROYDE. Promoción y Desarrollo
Educación sin Fronteras	Remar Internacional
Entreculturas	SEO/BirdLife
FAD	SETEM
FARMAMUNDI	SODEPAZ
Fundación Adsis	UDP. Unión Democrática Pensionistas y Jubilados España
Fundación Codespa	UNICEF - Comité Español
Fundación Intervida	YMCA España - Young Men's Christian Association

FUENTE: Elaboración propia.

El número de colaboraciones fue de ochenta y seis, enumeradas en la tabla 3. Los procesos de colaboración fueron elegidos entre coordinadoras estatales, plataformas y campañas conjuntas entre otras denominaciones de estos procesos de colaboración/asociación. Al mismo tiempo se desecharon aquellos procesos locales, autonómicos, estatales e internacionales, donde no participaban más de un miembro de la muestra, lógicamente, al no crear nexo dentro de la red.

**Tabla 3. Procesos de colaboraciones en los que participan más de una organización de la muestra**

PROCESOS DE COLABORACIONES EN LOS QUE PARTICIPAN MÁS DE UNA ORGANIZACIÓN DE LA MUESTRA		
+enred	ENAR (European Network Against Racism)	Plataforma Ciudadana por una Sociedad Laica
A.E.F. (Asociación Española de Fundaciones)	FDDHH (Federación de ONG para la Defensa y la Promoción de los Derechos Humanos.)	Plataforma de ONG de Acción Social
Action for global health	Federación de asociaciones de defensa y promoción de los derechos humanos	Plataforma en Defensa de los Servicios Públicos
África imprescindible	Federación de ONG para la defensa y promoción de los DD.HH	Plataforma Herencias y Legados Solidario
Agricultural Projects Information System	Fiare	Plataforma Pobreza 0
AIDA	FONGI Guatemala	Plataforma Rural
Alianza por el agua	Foro para la integración social de inmigrantes	Plataforma Sida y Desarrollo
Asociación de Organizaciones del Tercer Sector en el Ámbito de la Protección de la Infancia, Juventud y Familia.	FPA watch group	POI (Plataforma de Organizaciones de la Infancia)
Asociación de Organizaciones No Gubernamentales y No Lucrativas Usuarías de Marketing Directo	Fundación sur	Polygone
Asociación del sello de productos de comercio justo	Global compact ONU	PVE (Plataforma de Voluntariado de España)
Asociación Española de Funraising	Global Health	READI (Asociación Red Euro-Árabe de ONG para el Desarrollo y la Integración)
Asociación FSC España	Grupo de Interés Español en Población, Desarrollo y Salud Reproductiva (GIE)	REAS (Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria)
Campaña "No es sólo un juego. Abre los ojos, elige bien tus juguetes"	Grupo ONG palestina	RED ENAR
Campaña Día Solidario	Grupo sur	Red Española contra la Trata de Personas
Campaña Dona Tu Móvil	Justicia por Colombia	Red Europea Acción por la Salud Global
Campaña Mundial de Educación	Mewando	Red Europea de Lucha Contra la Pobreza y la Exclusión Social EAPN
Campaña quién debe a quién	Migreurop	Red Solidaria contra la Ocupación de Palestina
Coalición clima	Muevete por la igualdad	REDES

PROCESOS DE COLABORACIONES EN LOS QUE PARTICIPAN MÁS DE UNA ORGANIZACIÓN DE LA MUESTRA		
Coalición española para acabar con los niños soldados	NEWS	ROPP (Red de Organizaciones y Proyectos de Prostitución)
COEB (Cooperación Española en Bolivia)	Observatorio de R.S.C.	Sin Duda, Sin Deuda
COEECI (Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional)	Observatorio europeo contra el racismo y la xenofobia-EUMC	SOLIDAR
CONGDE (Coordinadora de ONGD de España)	OEIS (Asociación Estatal de Organizaciones de Acción e Intervención Social)	UICN (Comité Español de la Unión Internacional de Conservación de la Naturaleza)
CONGDI (Coordinadora de ONGD Internacionales en Bolivia)	OIDHACO	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (IUCN)
Coordinadora Española en Guatemala	One world net	Vía campesina
Coordinadora Estatal de Comercio Justo	Pacto Mundial de NN.UU	Vidas minadas
CRIN (Child Rights Information Network)	PICUM (Platform for International Cooperation on Undocumented Migrants)	Voice
ECE (Encuentro Civil Euromediterráneo)	Plataforma 0,7	VUFO-NGO Resource Centre Vietnam
ECRES (Consejo Europeo de Refugiados y Exiliados)	Plataforma 2015 y más	World Fair Trade Organization
El Patio de las Culturas	Plataforma Armas Bajo Control	

FUENTE: Elaboración propia.

## 4.- Metodología

La metodología del presente artículo se encuadra dentro de la sociometría y el análisis de redes. Por ello, se parte de la elaboración inicial de una *sociomatrix* –matriz que recoge las relaciones existentes entre las distintas entidades que conforman la red–, y su representación gráfica o *sociograma* como instrumento básico de análisis (Gronlund y Holmlund, 1985)<sup>8</sup>. A través de este modelo gráfico,

8.- En este sentido, durante las dos últimas décadas se ha producido un considerable desarrollo de los procesos de comunicación e intercambio de la misma. Dentro de las Ciencias Sociales, sobre todo desde la Sociología, se ha prestado una atención creciente a esta circunstancia, tanto desde una aproximación al hecho cualitativa –basado en la observación principalmente–, como cuantitativa –mediante el análisis estadístico de la información proporcionada por un cuestionario (Grannovetter, 1973; Wasserman y Faust, 1994)–. Desde ahí que la aplicación a otros campos y ciencias ha sido bien diversa, desde la neurología, la biología o la informática a la administración pública, pasando por el tema que nos ocupa, dentro del campo de la Teoría de la Organización.

se permite sintetizar un conjunto de intercambios de información y comunicación complejos con gran capacidad visual, ilustrando a cada agente como un *nodo* o *átomo* –representado generalmente por un círculo– y la relación de transferencia por una flecha (unidireccional o bidireccional, dependiendo del sentido de la información o comunicación) denominada *enlace* o *tele* (Arruga, 1983). A su representación completa la denominamos “*red social*” (Albretch y Adelman, 1987).

El sociograma, si bien resulta útil para explorar de forma general las características principales de una red, presenta ciertos problemas cuando de lo que se trata es de entender la existencia de posibles diferencias estructurales, de carácter sistemático, entre las distintas *sub-redes* que se dibujan en ella. Esta circunstancia se presenta sobre todo cuando del análisis de la red y de los patrones de colaboración establecidos, entre las ONG pertenecientes a la muestra, no se extrae ningún hecho particularmente distintivo, a primera vista, dado que los mismos son demasiado complejos y/o, a veces, de aspecto excesivamente similar.

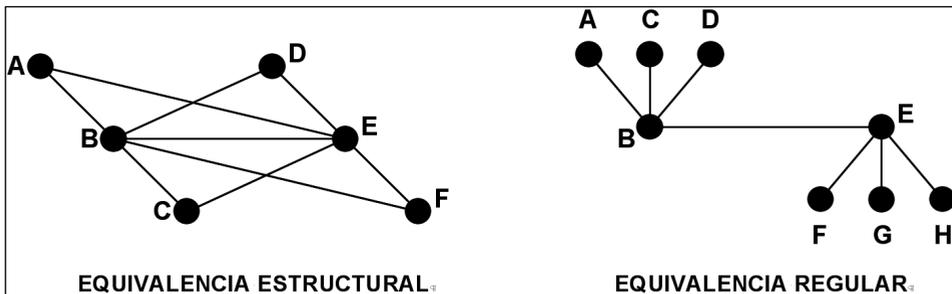
En el sociograma obtenido llevaremos a cabo el análisis que determine el rol de comportamiento que tienen las ONG dentro de la red obtenida.

Para ello, se procederá a diagnosticar, dentro de esta red, los patrones de equivalencia de los procesos de colaboración y asociación establecidos entre las ONG como forma de describir la estructura de roles dentro de la misma (Burt, 1987).

En nuestro caso se aplicará el estudio de la equivalencia estructural y regular de tales relaciones. La primera –equivalencia estructural– se refiere a dos actores perfectamente sustituibles debido a que mantienen las mismas relaciones con los mismos agentes, es decir, ambos ocupan la misma posición dentro de la red social y mantienen idénticos patrones de relación (Burt, 1987). En cambio, la equivalencia regular se refiere a dos agentes con patrones de relación equivalentes pero que no tienen porqué ser los mismos (Hanneman y Riddle, 2005). Es decir, es menos ambiciosa y restrictiva, ya que implica que dos agentes son equivalentes regularmente si mantienen relación con los mismos tipos de actores y similar distancia respecto a sus vecinos de red (Hanneman y Riddle, 2005), sin que tengan que coincidir idénticamente.

La equivalencia estructural y regular también proporcionan distinta información (Burt, 1992). La equivalencia estructural se considera peor estructuralmente que la regular porque en ésta los agentes nos proporcionan información de carácter no redundante. Por ejemplo, en la figura 2 los agentes B y E, en el caso de la equivalencia estructural, comparten cuatro enlaces redundantes, de las cinco relaciones que mantiene cada uno. En cambio, en el caso de la equivalencia regular, y en el mismo gráfico, los agentes B y E comparten seis enlaces distintos, mientras que cada uno mantiene tan solo cuatro relaciones (Park, 2008). En definitiva, la diferencia esencial entre ambas equivalencias estriba en la sustitución perfecta y la información redundante que se da en el caso de la equivalencia estructural.

**Figura 2. Equivalencia estructural y regular**



FUENTE: Park (2008).

Una forma bastante ilustrativa de exponer los patrones generales de equivalencia, que se manifiestan en una red, es la construcción de modelos de bloque o *blockmodels* (Breiger, Boorman y White, 1976). Esta herramienta nos permite presentar comportamientos generales y agregados dentro de la red, a partir de la estructura de relaciones y posiciones de los actores, superando la información individual que aporte cada uno por separado (Faust y Wasserman, 1992). Un bloque integra a un grupo de organizaciones que comparten un rol idéntico o muy parecido. En nuestro trabajo hemos formado seis bloques, por lo que la sociomatrix de 43x43 ONG pasa a ser una de 6x6, lo que se sitúa en el intervalo óptimo citado por Hanneman (2001) de entre 3 y 8 bloques (donde  $B_i$  es el bloque  $i$  de ONG que comparten determinado rol en sus relaciones de red), del tipo:

	$B_1$	$B_2$	$B_3$	$B_4$	$B_5$	$B_6$
$B_1$						
$B_2$						
$B_3$						
$B_4$						
$B_5$						
$B_6$						

Para llegar a la solución se ha partido, en primer lugar, de las relaciones de equivalencia estructural y regular más determinantes entre los agentes de la red, abordándolas a través del análisis de la matriz de coeficientes de correlación de Pearson, de covarianzas y distancia euclidiana.

Posteriormente, se ha realizado un proceso de búsqueda tabú para refinar y perfilar los distintos roles jugados por los agentes integrados en nuestra red<sup>9</sup>.

A partir de la solución aportada por la búsqueda tabú, se ha ido refinando su solución mediante ensayos de prueba y error hasta que hemos logrado la solución más ajustada y óptima (hay que tener en cuenta que no existe ninguna regla universal que podamos utilizar para determinar el mejor resultado de un *blockmode*). En este camino, sabíamos que nos íbamos acercando a la solución óptima, tomando como referencia la propuesta de matrices teóricas de adyacencia de Doreian (Doreian, Batagelj, y Ferligoj, 2005), realizando permutaciones entre los agentes hasta lograr una forma de matriz que se ajustase a estos ideales propuestos por el autor<sup>10</sup>.

Una vez determinados los bloques, alcanzadas las matrices de adyacencia que consideramos óptimas, disponemos a continuación en la matriz que acabamos de representar arriba, los ceros y unos correspondientes en cada celda, en función de la densidad de relaciones que existen en cada caso<sup>11</sup>.

El número 1 significa que existe un número significativo de relaciones entre los agentes que intervienen en la matriz y el 0 es que el número de relaciones no se considera significativo o que no tiene la suficiente densidad de relaciones.

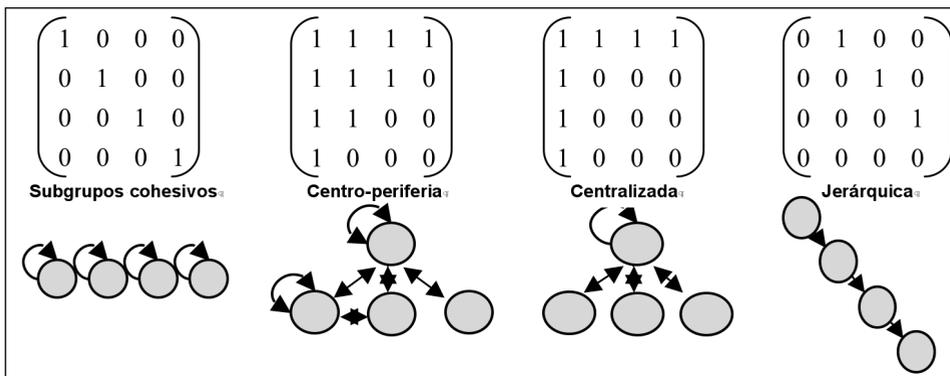
Una vez diseñada la matriz de relaciones adyacentes, ilustramos la misma con su correspondiente sociograma. En este sentido, existen formas prototípicas de red, definidas a partir de la matriz y la forma que dibuja el sociograma (Faust y Wasserman, 1992), algunas de las cuales se representan en la siguiente figura 3:

9.- En este proceso hemos tenido en cuenta ciertas debilidades de nuestro método, sobre todo el hecho de que tiende a realizar predicciones no muy ajustadas sobre ciertos tipos de conductas que pueden considerarse homogéneas (Hanneman, 2001).

10.- La formas que el autor considera son: completa, fila-dominante, columna-dominante, regular, fila-regular, columna-regular, nula, fila-funcional y columna-funcional; en función de la disposición de 0 y 1 que se obtenga en la matriz de adyacencia (Doreian y otros, 2005).

11.- Para ello dividimos el número de enlaces existentes en el cuadro (números 1 en la sociomatrix original de la búsqueda tabú) entre el número de enlaces posibles (dimensión de la matriz, sin considerar los elementos de la diagonal principal de la matriz total, dado que no se puede dar la auto-colaboración). Si el resultado es igual a uno, indicaría que todos los agentes serían estructuralmente equivalentes y cuanto más se acerca a cero, podríamos entender que menos equivalencia habría entre sus integrantes. En general, consideramos que la equivalencia es estructural si el cociente es superior a 0,75, siendo regular si se sitúa entre 0,5 y 0,75 -0,5 es la proporción de corte fijada, por debajo de la cual el sistema de relaciones se entiende poco denso- (Faust y Wasserman, 1992). Por tanto, si el cociente es superior a 0,5 lo valoramos con 1 y si es inferior con 0 (puntuación real entre paréntesis).

**Figura 3. Tipos de relaciones entre bloques**



FUENTE: Adaptado de Faust y Wasserman (1992); gráficos de Park (2008).

## 5.- Resultados

A continuación se expone la red obtenida tras la información tratada a partir del software UCINET 6.0 (Figura 4). Y para ello, aplicando la metodología de Casanueva y Galán (2002) expuesta anteriormente, se han conseguido los parámetros de red –para los conceptos de densidad (acompañada de distancia y compactación), centralidad, aglomerados y equivalencia estructural– como se expone en la tabla 4.

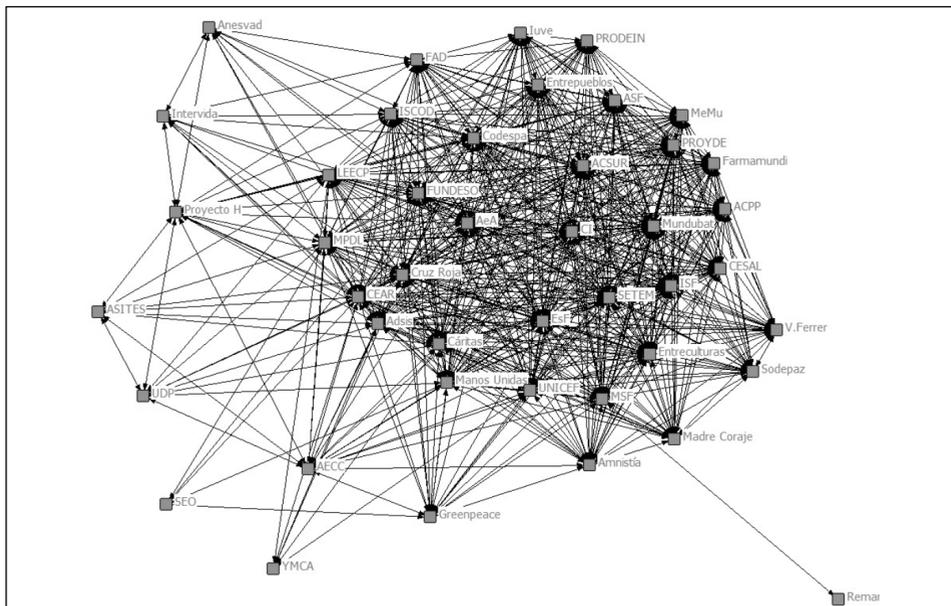
Los valores de la red referidos a los parámetros; densidad<sup>12</sup> y coeficiente de compactación<sup>13</sup> resultan intermedios. La distancia en cambio entre ellos es más elevada (entendiéndose que 1,885 será la distancia media más corta entre dos nodulos de la red).

Estos valores medios, dibujan dos realidades bien distintas en nuestra red:

- Un núcleo o *core* bastante túpido.
- Un cinturón externo de nodos que se sitúan en distancias bastante periféricas.

12.- Indica la relación o cociente entre el número de vínculos de la red con el número total de vínculos posibles.

13.- El grado de condensación de la red, en el mismo sentido, siendo 1 el máximo posible de compactación.

**Figura 4. Red formada por la muestra**

FUENTE: Elaboración propia.

Esta doble realidad se refuerza con el valor de cercanía global de la red, 45,31%, relativamente menor al recoger el peso de las entidades situadas en la periferia del núcleo.

Por su parte los parámetros de centralidad de grado e intermediación, ambos muy bajos, 17,08% y 16,70% respectivamente, nos dan muestra de una red donde el poder está bastante compartido entre las ONG del núcleo, con escaso valor del rol intermediador –por lo tupida, en miembros y conexiones, que resulta la red en su centro–.

En cuanto a las medidas de centralidad de organizaciones concretas de la red, podemos apreciar que las ONG más activas, en cuanto a centralidad de grado y cercanía, son: Cáritas, Cruz Roja, CEAR, Manos Unidas y Ayuda en Acción.

Respecto a la labor de intermediación, aparecen junto a las señaladas, otras ONG estratégicamente situadas en el sociograma, entre las que destacamos a Farmamundi, ACPP y Médicos Sin Fronteras, por destacar algunas entre los primeros puestos.

**Tabla 4. Indicadores de red global**

DENSIDAD	CENTRALIDAD		SUBGRUPOS (SECTORES DE ACTIVIDAD)	ROLES
47,51%	GRADO	17,08%	1º Atención Empresas 2º Atención Psicológica y Domiciliaria 3º Ayuda Humanitaria, 4º Comercio Justo 5º Cooperación 6º Dependencias y Rehabilitación 7º Educación y Tiempo Libre 8º Emergencias 9º Empleo y Formación 10º Genero 11º Inmigración 12º Investigación 13º Mayores 14º Medio Ambiente 15º Menores 16º Política y Derechos Humanos 17º Sanitarias 18º Voluntariado	a) ONG de desarrollo muy activas.  b) ONG de desarrollo activas.  c) ONG periféricas.
DISTANCIA				
1,885	CERCANÍA	45,31%		
COMPACTACIÓN				
0,663	INTERMEDIACIÓN		16,70%	

FUENTE: Elaboración propia.

Las ONG más importantes en el ranking (Cruz Roja, Cáritas o CEAR) comparten los primeros lugares en todas las medidas de centralidad de la red. Son las que más contactos mantienen con otras integrantes de la red (centralidad de grado), las más cercanas al resto de nodos de la red (centralidad de cercanía) y las que más accesibles son al resto de entidades (centralidad de intermediación).

En cambio, otras ONG destacan en aspectos concretos de alguna de las tres centralidades, es el caso de Movimiento por la Paz (MPDL) o Ayuda en Acción para la centralidad de grado, Educación sin Fronteras para el caso de la centralidad de cercanía e intermediación, Farmamundi para el caso de esta última y la centralidad de grado (medida por el índice de poder de Bonacich), la Asamblea de Cooperación por la Paz (ACPP) para la centralidad de intermediación y algún otro ejemplo que podríamos seguir citando y que se pueden observar en la Tabla 5.

**Tabla 5. Medidas de centralidad en la red formada por la muestra**

ORDEN	GRADO	CERCANÍA	INTERMEDIACIÓN	EIGENVECTOR	PODER DE BONACICH	FLUJO
1º	Cáritas	Cruz Roja	Cruz Roja	Cáritas	MPDL	Cruz Roja
2º	Cruz Roja	CEAR	CEAR	Cruz Roja	Farmamundi	CEAR
3º	CEAR	Cáritas	ACPP	CEAR	ACPP	Cáritas
4º	MPDL	Educación Sin Fronteras	Educación Sin Fronteras	MPDL	LEECP	ACPP
5º	Ayuda En Acción	Manos Unidas	Cáritas	Ayuda En Acción	Adsis	Farmamundi
6º	Manos Unidas	ACPP	Farmamundi	Educación Sin Fronteras	AECC	Médicos Sin Fronteras
<b>RED</b>	<b>17.08%</b>	<b>45.31%</b>	<b>16.70%</b>	<b>40.35%</b>	<b>-</b>	<b>15.164%</b>
	<b>Densidad = 47,51%</b>		<b>Distancia = 1.885</b>			<b>Compactación = 0.633</b>
Media	19,953	79,163	18,581	0,116	-	418,837
Des. típica	17,106	19,304	29,887	0,099	-	376,473
Varianza	292,602	372,648	893,229	0,01	-	141.732,141
Mínimo	1	54	0	0,001	-	0
Máximo	61	126	158,995	0,352	-	1.500

FUENTE: Elaboración propia.

## Elaboración de blockmodel y definición de papeles

Una vez realizado el análisis de los aglomerados, establecido de manera apriorística según el sector de actividad de cada ONG de la muestra, procedemos al análisis de la equivalencia estructural con el objeto de determinar los roles que desempeñan las distintas entidades. De este análisis, se extraen tres tipos de roles distintos desempeñados por las ONG analizadas.

La figura 4, expuesta anteriormente, muestra la red social formada por las organizaciones analizadas. En ellas, cada nodo representa una ONG y los enlaces entre ellos son relaciones o intercambios mutuos de comunicación e información. De un simple vistazo observamos ciertos aspectos que pueden llamarnos la atención: todos los nodos están más o menos conectados, pero buena parte de las organizaciones ocupan lugares periféricos en la red, mientras otras se instalan en los lugares centrales del sociograma.

Se observa cómo los lugares centrales de la red están ocupados por ONG de desarrollo estricto (que son la mayor parte de las ONG de mayor dimensión en nuestro país y por lo tanto de nuestra red también). Globalmente podemos diferenciar tres grupos principales de ONG en base a los patrones de equivalencia, estructural y regular, obtenidos tras el análisis blockmodel. El último bloque, el c, se ha dividido a su vez en cuatro sub-bloques diferentes. La causa de esta subdivisión posterior al análisis blockmodel seguido, se basa en que se ha cogido la causa principal de su aislamiento del trabajo de investigación previo seguido –y que enunciamos en el punto dedicado a las conclusiones–.

Como se ha explicado en el punto 4 dedicado a la metodología, se ha llegado a la formación de estos grupos o bloques tras el análisis de coeficientes de correlación de Pearson, de covarianzas y distancia euclidiana, refinado con un proceso de búsqueda tabú y ensayos finales, por prueba y error, hasta llegar a este resultado que se presenta en la tabla 6. Las celdas de color verde indican una densidad apreciable de relaciones entre los diferentes bloques (el cociente entre las relaciones establecidas y las relaciones posible es superior en todos los casos a 0,5). Las celdas de color rojo indican lo contrario (valores inferiores a 0,5 para el mismo cociente).

Una vez obtenida la matriz, expuesta en la tabla 6, se representa el *blockmodel* gráficamente en la figura 5. Se asigna un nexo o flecha entre aquellos bloques que tienen un cociente de densidad de relaciones superior a 0,5 (celdas verdes). Se deja sin nexo o flecha a aquellos bloques que no alcanzan una densidad de relaciones entre ellos de valor 0,5 (celdas en rojo de la matriz).

Tras este proceso, podemos ver que la figura 5 nos dibuja un sistema de red ajustada a la denominada *centralizada*, siguiendo la tipología de Faust y Wasserman (1992) que se ha expuesto anteriormente (figura 3). Este tipo de red deja el patrón estructural de relaciones en manos de las ONG activas intersectorialmente (bloque a). Puede extraerse también del modelo representado, que el bloque de estas ONG centrales es propenso a establecer contactos con ONG de desarrollo estricto y

de otros sectores aledaños (diseminadas en el grupo c). En el caso de estas últimas, sólo plantean procesos de colaboración con las ONG de desarrollo activas intersectorialmente (bloque a), siendo menos frecuente la colaboración con el otro tipo de ONG de desarrollo que integran el bloque b.

**Tabla 6. Matriz blockmodel de la red**

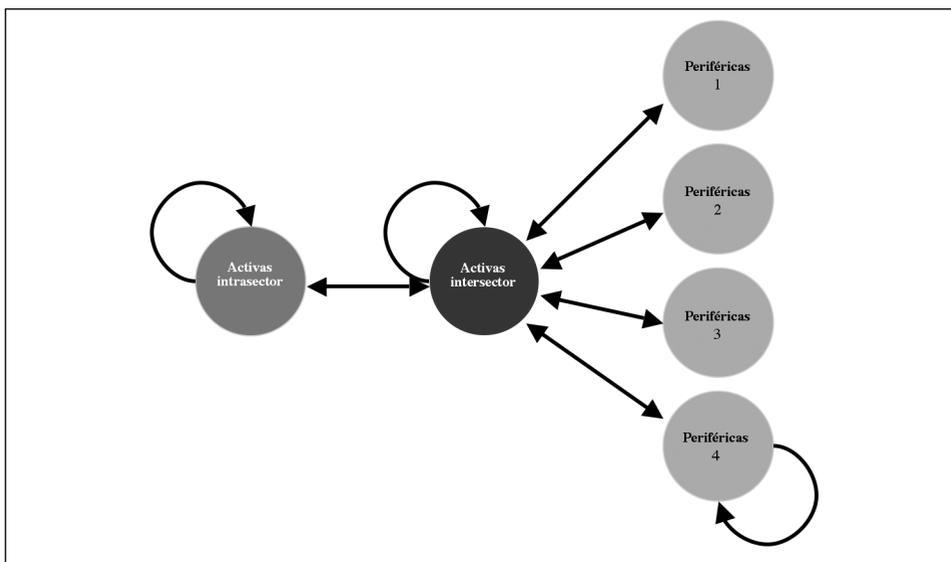
	a)	b)	c.1)	c.2)	c.3)	c.4)
Bloque a (ONG activas intersectorialmente)	1 (1) E.E.	1 (0,99) E.E.	1 (0,71) E.R.	1 (0,58) E.R.	1 (0,71) E.R.	1 (0,75) E.R.
Bloque b (ONG activas intrasectorialmente)	1 (0,99) E.E.	1 (0,94) E.E.	0 (0,28)	0 (0,35)	0 (0,12)	0 (0,12)
Bloque c.1 (ONG aisladas tipo 1)	1 (0,71) E.R.	0 (0,28)	0 (0,34)	0 (0,34)	0 (0,34)	0 (0)
Bloque c.2 (ONG aisladas tipo 2)	1 (0,58) E.R.	0 (0,35)	0 (0,34)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Bloque c.3 (ONG aisladas tipo 3)	1 (0,71) E.R.	0 (0,12)	0 (0,34)	0 (0)	0 (0,34)	0 (0,34)
Bloque c.4 (ONG aisladas tipo 4)	1 (0,75) E.R.	0 (0,12)	0 (0)	0 (0)	0 (0,34)	1 (1) E.E.

E.E. – Equivalencia estructural (>0,75).

E.R. – Equivalencia regular (entre 0,5 y 0,75).

FUENTE: Elaboración propia.

**Figura 5. Blockmodel de la red global**



FUENTE: Elaboración propia.

## 6.- Conclusiones y limitaciones

De los resultados expuestos podemos dibujar el escenario de colaboración entre las principales ONG en función de los roles analizados dentro de la red obtenida: ONG activas intersectorialmente, activas intrasectorialmente, y aisladas.

En este sentido, las principales conclusiones extraídas de los tres roles diferenciados son:

- a) ONG de desarrollo activas intersectorialmente – son organizaciones implantadas en el sector desde hace años y que han podido entablar un mayor número de relaciones desde su nacimiento. Son miembros activos en diferentes plataformas, alianzas, coordinadoras, etc. Su elemento diferenciador principal es que establecen colaboraciones tanto con ONG de su ámbito como de otros que pudiéramos considerar aledaños. Se convierten, en consecuencia, en organizaciones que tienden nuevos puentes de colaboración con otras ONG. Puentes que otras

- organizaciones menos generalistas pueden seguir. Integran este bloque: Fundación Adsis, Ayuda en Acción, Cáritas, CEAR, Cruz Roja, FUNDESO, Manos Unidas y MPDL.
- b) ONG de desarrollo activas intrasectorialmente – organizaciones igualmente implantadas y conocidas en el sector, pero que prefieren establecer, sobre todo, colaboraciones con otras ONG de su mismo ámbito. Probablemente, quizás con el tiempo, las ONG de este bloque vayan pasando paulatinamente al bloque a). Sus integrantes son: ACPP, ACSUR, Arquitectos Sin Fronteras, CESAL, Cooperación Internacional, Fundación Codespa, Entreculturas, Entrepueblos, Educación Sin Fronteras, FAD, Farmamundi, ISCOD, Ingeniería Sin Fronteras, Fundación Iuve, LEECP, Asociación Madre Coraje, Médicos Del Mundo, Médicos Sin Fronteras, Mundubat, PRODEIN, PROYDE, SETEM, Sodepaz y UNICEF.
- c) ONG periféricas – este rol es cumplido por cuatro tipos de organizaciones:
- c.1.) ONG que, siendo de gran dimensión, no comparten su misión con la del resto de integrantes, dado que no pueden definirse como de desarrollo estrictamente. Es el caso de organizaciones como Asociación Española Contra El Cáncer (AECC), SEO/Birdlife, Asociación Internacional del Teléfono de la Esperanza (ASITES) y Amnistía Internacional, las cuales dirigen sus actividades de colaboración, mayor o menor según el caso, al ámbito concreto de su misión principalmente. En el caso de las ONG que son muy activas en sus sectores (como AECC) su rol es muy parecido, en cuanto a facilitador de puentes, al de las ONG de desarrollo del bloque a).
  - c.2.) ONG que no adoptan una actitud favorable y activa de cara a realizar procesos de colaboración por restricciones previas de su misión o cometido principal, lo que les hace limitar su número. Dentro de esta categoría entrarían entidades tan dispares como Greenpeace, Fundación Vicente Ferrer y Fundación Remar.
  - c.3.) ONG que no colaboran con otras de nuestra muestra y prefieren dirigir sus actividades de colaboración a terceras organizaciones más similares a ellas, nacionales de menor tamaño y/o internacionales de su ámbito de actuación. Este es el caso de YMCA, Unión Democrática De Pensionistas y Proyecto Hombre.
  - c.4.) ONG de desarrollo que se encuentran aisladas del resto debido a que están, o han estado, inmersas en algún proceso judicial. Este es el caso de dos organizaciones en concreto, Anesvad y Fundación Intervida.

Una vez enumeradas las conclusiones principales de nuestro estudio, exponemos ciertas limitaciones presentadas a lo largo de su desarrollo. La primera es que la realización de un trabajo de investigación sobre una red social precisa que se tomen decisiones claras sobre los límites de la misma, lo cual, pone en una tesitura incómoda al investigador a la hora de seccionar algo que, de natural, está muy imbricado y relacionado. Además, las conclusiones que se obtienen a partir de este trabajo se limitan a la red analizada, debido a que entendemos que hemos descrito y obtenido conclusiones sobre ésta en concreto, que será más o menos importante, pero que es una bien específica y concreta, sin pretensión de generalización.

Igualmente, la inexistencia de una base de datos única donde poder obtener nuestro censo de ONG, puede suponer un problema a la hora de tener que compatibilizar datos de distintas fuentes. También, la muestra puede verse que está muy concentrada en torno a ONG de desarrollo, quedando infra-representados otros ámbitos de actividad de este tipo de entidades. De todas formas, al tratarse de las principales entidades de este carácter de nuestro país, la mayoría de ellas son lo suficientemente generales –en el sentido de que intervienen en sectores muy diversos– como para poder ser catalogadas en uno concreto exclusivamente.

Por último, se considera importante para futuros trabajos de investigación la necesidad de desarrollar aspectos concretos sobre distintos tipos de colaboración en red, así como las ventajas e inconvenientes principales que estas pueden aportar a las ONG intervinientes.

## **7.- Bibliografía**

- ACEVEDO, M. (2009): "Networked Cooperation in the Network Society", *Journal of Information Communication Technologies and Human Development*, 1:1, 1-21.
- AGRANOFF, R. & MCGUIRE, M. (2003): *Collaborative public management, New strategies for local governments*, Georgetown University Press, Washington, D.C.
- ALBRECHT, T. & ADELMAN, M. (1987): *Communicating social support*, Newbury Park, Sage Publication.
- ARSENAULT, J. (1998): *Nonprofit organizations; Consolidation and merger of corporations, Strategic alliances Business*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- ARONSTEIN, D. & CONNOLLY, M. (1999): "Access to life-saving medicine: A collaboration between a not for profit HIV Clinical Research Agency, a State Public Health Department, an for profit pharmaceutical companies". En *Independent Sector: Crossing the borders: Collaboration & competition among nonprofits, business & government*. Working Paper del Spring Research Forum. Alexandria, Virginia, 25 y 26 de Marzo.
- ARRUGA i VALERI, A. (1983): *Introducción al test sociométrico*, Editorial Herder, Barcelona.
- ASTLEY, W.G. & FOMBRUN, C.J. (1983): "Collective strategy: Social ecology of organizational environments", *The Academy of Management Review*, 8:4, 576.
- AUSTIN, J.E. (2003): *El desafío de la colaboración*, Granica, Buenos Aires.

- AUSTIN, J.E. (2000): "Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29:1, suplemento, 69-97.
- BECATTINI, G. (1979): "Dal 'settore' industriale al 'distretto' industriale, Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale", *Rivista di economia e politica industriale*, 5:1, 7-21.
- BEITIA, P., MASSA, I. & REY, B. (2007): "Guía para la colaboración entre empresas y organizaciones no lucrativas", *Observatorio del Tercer Sector de Bizcaia*, Octubre.
- BODDEWYN, J. & DOH, J. (2011): "Global strategy and the collaboration of MNEs, NGOs, and governments for the provisioning of collective goods in emerging markets", *Global Strategy Journal*, 1(3-4), 345-361, November.
- BREIGER, R., BOORMAN, S. & WHITE, H. (1976): "Social structure from multiple networks I. Blockmodels of roles and positions", *American Journal of Sociology*, 81, 730-780.
- BRINKERHOFF, J. (2002): *Partnership for international development: rhetoric or results?*, Lynne Rienner Publisher, Boulder y Londres.
- BURT, R.S. (1987): "Social Contagion and Innovation, Cohesion versus structural Equivalence", *American Journal of Sociology*, 92, 1287-1335.
- BURT, R.S. (1992): *Structural holes: The social structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- CASANUEVA, C. & GALÁN, J.L. (2002): "El análisis de redes sociales a partir de datos relacionales: aplicación al estudio del caso del sistema productivo local de Valverde del Camino", *VII Taller de Metodología y Técnicas de Investigación en Economía y Dirección de ACEDE*, Benicassim.
- DE LA TORRE PRADOS, I. (2010): "Identidad institucional de las organizaciones del Tercer Sector", *Revista Internacional de Organizaciones*, 5, 7-29.
- DEES, J.G., EMERSON, J. & ECONOMY, P. (2001): *Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs*, John Wiley & Sons, Inc. New York.
- DOREIAN, P., BATAGELJ, V. & FERLIGOJ, A. (2005): "Positional Analyses of Sociometric Data", En Carrington, P.J., Scott, J. & Wasserman, S., *Models and Methods in Social Network Analysis*, Cambridge University Press, New York.
- DREHER, A. (2006): "Does globalization affect growth? Evidence from a new index of globalization", *Applied Economics*, 38:10.
- EDEN, L. & LENWAY, S. (2001): "Introduction to the Symposium Multinational: The Janus Face of Globalization", *Journal of International Business Studies*, 32:3, 383-400.
- FAUST, K. & WASSERMAN, S. (1992): "Blockmodels: Interpretation and Evaluation", *Social Networks*, 14, 5-61.

- FREEMAN, L. (1979): "Centrality in Social Networks. Conceptual Clarification", *Social Networks*, 1, 215-239.
- GIDDENS, A. (1990): *The Consequences of Modernity*, Stanford University Press, Stanford.
- GRABER, D. (2003): *The power of communication: managing information in public organizations*, CQ Press, Washington D.C.
- GRANOVETTER, M.S. (1973): "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- GRONLUND, N. & HOLMLUND, W. (1985): "The value of elementary school sociometric status scores for predicting pupils' adjustment in high school", *Educational Administration and Student Supervision*, 44, 225-260.
- GUO, C. & ACAR, M. (2005): "Understanding collaboration among nonprofit organizations: Combining resource dependency, institutional, and network perspectives", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34:3, 340-361.
- HANNEMAN, R.A. & RIDDLE, M. (2005): "Introduction to Social Network Methods". Disponible en <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/>.
- HANNEMANN, R.A. (2001): "Introduction to Social Network Methods". Disponible en <http://faculty.ucr.edu/%7Ehanneman/SOC157/TEXT/TextIndex.html>.
- HARVEY, D. & BROWN, D. (2001): *An experiential approach to organizational development*, Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River.
- HAWLEY, A.H. (1972): *Ecología Humana*, Editorial Tecnos, Madrid.
- HIMMELMAN, A.T. (1996): "On the theory and practice of transformational collaboration: From social service to social justice". En Huxham, C. (Dir.), *Creating collaborative advantage*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- LA PIANA, D. (2001): *The nonprofit mergers workbook: The leader's guide to considering, negotiating, and executing a merger*, Amherst H. Wilde Foundation, Saint Paul.
- LA PIANA, D., HAYES, M. & O'DONOGHUE, M.A. (2003): "Partnership continuum", *Association Management Magazine*, 55(11), 54-61.
- MATTESSICH, P. & MONSEY, B. (1992): *Collaboration: What makes it work*, Saint Paul: Amherst H. Wilder Foundation.
- MOLLE, W. (2002): "Globalization, Regionalism, and Labor Markets: Should We Recast the Foundations of the EU Regime in Matters of Regional (Rural and Urban) Development?", *Regional studies*, 3:2, 161-72.

- MORENO, A., MATAIX, C. & ACEVEDO, M. (2009): "La Adopción de Estrategias y Estructuras de Red en ONGD", *Revista Española Del Tercer Sector*, 11, 17-51.
- MORGAN, R.M. & HUNT, S.D. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- DAHAN, N.M., DOH, J.P., OETZEL, J. & YAZIJI, M. (2010): "Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets", *Long Range Planning*, 43(2-3), April-June, 326-342.
- NIETO CARRAMIÑANA, E. (2009): "Procesos de Colaboración entre Organizaciones No Lucrativas: Aplicación al Caso de las ONG Españolas", Tesis de la Facultad de CC. Económicas y Empresariales de la UAM.
- O'CONNOR, A. (2011): "Differences Among NGOs in the Business-NGO Cooperative Network", *Business Society*, September 7.
- OHMAE, K. (1989): "Managing in a Borderless World", *Harvard Business Review*, 67(3), 152-61.
- OROZCO, M. (2000): "Globalización y migración: el impacto de las remesas familiares a América Latina". Ponencia presentada en la Conferencia sobre Globalización, La Habana, Cuba.
- PARK, Ch. (2008): *Collaboration Among Human Service Nonprofit Organizations*, VDM Verlag, Saarbrücken.
- SCHRAGE, M. (1995): *No more teams! Mastering the dynamics of creative collaboration*, Doubleday, New York.
- WASSERMAN, S. & FAUST, K. (1994): *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge, New York.