

# Gobernanza colaborativa: las contingencias del poder compartido\*

Por Bing Ran\*\* y Huiting Qi\*\*\*

## Resumen

Los estudios sobre la dinámica de las relaciones de poder juegan un papel significativo en la literatura sobre gobernanza colaborativa, debido a que muchas cuestiones y desafíos en este campo pueden vincularse con las asimetrías de poder en la colaboración. Este artículo propone un encuadre de contingencia sobre la asimetría de poder en la gobernanza colaborativa, que incluye seis factores desde las perspectivas contextual, de red y de nodo. Observamos el modo en que cada factor contingente influye en la efectividad de este tipo de gobierno, y se sugiere que, en lugar de colocar el foco en el intento de balancear el poder y de compartirlo, es más fructífero diseñar e implementar arreglos de colaboración basados en contingencias dinámicas.

## Palabras clave

Contingencias – poder compartido – asimetrías de poder – gobernanza colaborativa.

## Abstract

Studies on dynamics of power relationship play a significant role in the collaborative governance literature because many issues and challenges in collaborative governance can be linked to power asymmetry in collaboration. This article proposes a contingency framework on power asymmetry in collaborative governance that includes six contingency factors of power sharing from contextual, network, and node perspectives. We focus on how each contingency factor influences the relationship between power sharing and the effectiveness of collaborative governance

---

\* Traducción de Oscar Oszlak.

\*\* Profesor Asociado de Administración Pública en la School of Public Affairs, Penn State Harrisburg.

\*\*\* Candidata a Doctora en Administración Pública por la School of Public Affairs, Penn State Harrisburg.

and suggest that, instead of focusing on the attempt to balance power and share power in collaboration, it will be more fruitful to design and implement collaborative arrangements based on the dynamic contingencies.

## Key words

Contingencies – power sharing – power asymmetry – collaborative governance.

## Introducción

En las últimas décadas, el gobierno colaborativo ha recibido cada vez mayor atención de académicos y decisores. Para aludir a esta cuestión, en la literatura, se utiliza un gran repertorio de frases, que se intercambian mutuamente, como *gobierno colaborativo*, *gestión pública colaborativa*, *decisión pública colaborativa*, *gobierno en red*, entre otras (Agranoff y McGuire, 1999; Huxham y Vangen, 1996; Mandell y Keast, 2007; O'Leary y Vij, 2012; Weber y Khademian, 2008).

La *gobernanza colaborativa*, en particular, se emplea a menudo indistintamente como *gestión colaborativa*. Ambas enfatizan el involucramiento de participantes a través de las fronteras de organizaciones o sectores en procesos decisorios formales, deliberativos y orientados a la búsqueda de consenso (Ansell y Gash, 2008). No obstante, el término *gobernanza* es «más amplio y abarca diversos aspectos del proceso de gobernar, incluyendo planificación, hechura de políticas y gestión» (Ansell y Gash, 2008, p. 548). Otro sinónimo importante es *gobernanza en red*, que involucra a un conjunto de organizaciones aisladas que trabajan juntas en la solución de problemas complejos y se adaptan a contingencias contextuales a partir de contratos implícitos y abiertos (*social-building*) en lugar de mecanismos jerárquicos y de mercado (Jones, Hesterly y Borgatti, 1997; Provan y Kenis, 2008; Weber y Khademian, 2008).

Aparentemente, todos estos términos similares capturan un fenómeno común: la colaboración de diferentes organizaciones de los sectores público, privado y cívico, que trabajan juntas como *stakeholders* sobre la base de un consenso deliberativo y de decisiones colectivas para alcanzar metas comunes que no podrían lograrse de manera individual (Ansell y Gash, 2008; Booher, 2004; Emerson, Nabatchi y Balogh, 2012).

La gobernanza colaborativa contribuye a resolver problemas, ampliar e integrar recursos (Rogers y Weber, 2010), promover la información y el conocimiento compartidos (O'Leary y Vij, 2012), motivar la innovación (Rogers y Weber, 2010), producir políticas más efectivas, eficientes y flexibles, así como formas sofisticadas de solución a problemas (Ansell y Gash, 2008; Purdy, 2008); Sousa y Klyza, 2007), y generar soluciones capaces de capturar intereses y necesidades de diferentes *stakeholders* (Bingham, Nabatchi y O'Leary, 2005). Sin embargo, la dinámica de la gobernanza colaborativa plantea muchos desafíos, tales como problemas de transparencia, disposición, rendición de cuentas y eficiencia (Agranoff y McGuire, 2001; Ansell y Gash, 2008; Bingham, 2009; Huxham y Vangen, 2000; Huxham, Vangen, Huxham y Eden, 2000; O'Toole, 1997; Purdy, 2012). La mayoría de estos desafíos pueden vincularse a asimetrías de poder en la colaboración (Huxham *et al.*, 2000); Provan y Milward, 2001; Purdy, 2012). Aunque por principio, la colaboración supone algún arreglo para compartir poder, es decir que involucra algún grado de responsabilidad compartida en la toma de decisiones entre *stakeholders*; no obstante, siempre existe un desequilibrio entre el poder relativo de estos y sus diferentes niveles de dependencia entre sí (Casciaro y Piskorski, 2005; Lawler y Yoon, 1996; Mahapatra, Narasimham y Barbieri, 2010), aspecto al que hace referencia el término *asimetría* o *desequilibrio de poder*. Dada esta asimetría, los participantes más poderosos pueden manipular el proceso colaborativo, lo cual conduce a muchos desafíos en la colaboración (Ansell y Gash, 2008) que podría amenazar la efectividad de este tipo de gobierno (Choi y Robertson, 2013).

La literatura ha hecho esfuerzos significativos para considerar los problemas asociados con la asimetría de poder explicando sus causas e influencias en la gobernanza colaborativa, y se ha propuesto como solución compartir el poder (Ansell y Gash, 2008; Berkes, 2010; Echeverría, 2001; Gray, 1989; Warner, 2006). Por ejemplo, los estudios sobre prácticas efectivas en materia de colaboración destacan diversas técnicas para equilibrar el poder entre socios desiguales, de modo que aquellos con menores recursos tengan voz en un grado adecuado (Purdy, 2012; Winer y Ray, 1994). Sin embargo, esta solución al desequilibrio de poder conduce

a dificultades tanto en la teorización como en la implementación (Crona y Bodin, 2010; Dandy, Fiorini, y Davies, 2014; Grindle, 2004; Jentoft, van Son, y Bjørkan, 2007; Linder, 1999; Maner y Mead, 2010; Zérah, 2009). Conceptualmente, compartir poder en instancias de colaboración requiere reflexionar de manera profunda acerca de la dinámica de lo que ello implica y, en la práctica, una clara guía para resolver desafíos, tales como menor flexibilidad, falta de efectividad y extensa duración de las negociaciones (Huxham *et al.*, 2000; Moynihan, 2009).

Pocos estudios han tratado estos problemas de manera sistemática. Para abordar este punto, el artículo intentará responder la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la relación entre compartir poder y gobernanza colaborativa efectiva?

Como se explicó más arriba, consideramos que *compartir poder* es un proceso que supone responsabilidad y acciones comunes por parte de los *stakeholders*, lo cual resulta un enfoque significativo para promover la influencia de diferentes participantes. Más que *un proceso*, es el perfecto resultado de compartir igual poder en la colaboración. Argumentamos que *compartir poder* y *asimetrías de poder* deben conceptualizarse como un continuo, no como categorías binarias. En la gobernanza colaborativa, los grados en que se comparte poder varían de colaboración en colaboración, así como en un mismo proceso. En lugar de esforzarse por investigar si los *stakeholders* comparten iguales cuotas de poder, resulta más fructífero estudiar en qué condiciones ciertos arreglos de poder contribuyen a colaboraciones más efectivas.

En este artículo, reflexionamos acerca de si compartir poder es una aproximación efectiva para enfrentar los desafíos de la asimetría en la gobernanza colaborativa y exploramos posibles factores contingentes que podrían moderar la influencia de esta solución. Concluimos que la respuesta a esta pregunta de investigación se ubica, idealmente, dentro de un marco de contingencia que incorpora factores clave que afectan el grado y la simetría en que comparten poder los *stakeholders* colaborantes.

El trabajo se organiza del siguiente modo. Primero, se examinarán los aportes teóricos sobre el poder y el compartir poder para una gobernanza

colaborativa efectiva. Luego, se presentarán seis contingencias de compartir poder desde las perspectivas contextual, radial y nodal. Para cada una, se planteará una proposición que explique cómo influye en la efectividad de la gobernanza colaborativa. Se concluirá el artículo con una discusión acerca de la relevancia y las implicaciones de nuestro encuadre contingente.

## 1. Compartir poder en la gobernanza colaborativa

El *poder* es un concepto complejo y dinámico que ha sido estudiado desde diferentes perspectivas. Por ejemplo, en la literatura sobre gobernanza, se lo caracteriza por sus fronteras difusas y dependencia mútua entre múltiples niveles de sectores diferentes, tales como el público, el privado y la sociedad civil (Bryson, Crosby y Stone, 2006; Meehan, 2003; Stoker, 1998). En el contexto de la gobernanza colaborativa, se lo caracteriza como disperso, compartido y opaco, más que constituido por jerarquías formales (Huxham, 1991; Huxham *et al.*, 2000).

Para analizar las contingencias de compartir poder en la gobernanza colaborativa, se requiere conceptualizar el término. Existe un masivo cuerpo de literatura que discute el concepto de *poder*. Desde una perspectiva comportamental, Dahl lo conceptualiza en términos de que «A tiene poder sobre B en la medida en la que puede conseguir que B haga algo que B no hubiera hecho de otro modo» (1957: 202-203). El autor distingue cuatro elementos del poder: la *base* —fuente—; los *medios* —instrumentos usados por A para influir el comportamiento de B—; su *alcance* —áreas en las que A puede afectar el comportamiento de B— y la *cantidad* —grado o probabilidad de que el desempeño o acción final de B hayan sido causados por el poder de A (Dahl, 1957; Lister, 2000).

Esta categorización fue replicada por Kaplan (1964), quien describió tres dimensiones de dicho concepto: su *peso* —grado en que A afecta a B—; el *dominio* —número de B que pueden ser influidos por el poder de A—; y el *alcance* —hasta dónde los comportamientos de B son determinados por A— (Hickson, Hinings, Lee, Schneck u Pennings, 1971; Kaplan, 1964).

Bachrach y Baratz (1962) extendieron estas definiciones comportamentales de Dahl y Kaplan a partir del supuesto de que el poder no solo se refiere a conseguir que alguien haga algo que no desea, sino también a evitar que haga algo que desea hacer. De esta manera, señalaron que el poder puede ejercerse más allá de la toma de decisiones. En los procesos de *no toma de decisiones*, el ejercicio del poder puede influir sobre el contexto de toma de decisiones (Bachrach y Baratz, 1970) o controlar qué cuestiones pueden incorporarse en la agenda (Walsh, Hinilngs, Greenwood y Ranson, 1981).

Complementando la perspectiva comportamental, Lukes presentó otra conceptualización del *poder* desde una perspectiva socialconstructivista enfocada en el «comportamiento grupal social y culturalmente estructurado» (1974: 22). De acuerdo con el autor, el poder puede trascender las relaciones entre individuos; más aún, puede resultar del «comportamiento —socialmente estructurado y culturalmente pautado— de grupos» (1974: 22). Por lo tanto, aún si B deseara voluntariamente hacer lo que quiere A, existe todavía ejercicio de poder por parte de A, porque los deseos de B pueden resultar de la manipulación de A a través de ciertas estructuras sociales y de patrones culturales enraizados (Dawson, 1996; Lister, 2000; Lukes, 1974). La perspectiva de Lukes extiende la comprensión del poder como simple toma de decisiones y fijación de agenda, al agregar al cuadro cómo se conforman las preferencias (Hay, 1997). Basados en su conceptualización del poder, no debería haber ningún conflicto observable en el proceso de ejercicio del poder, ya que este último trasciende largamente la relación entre los comportamientos de individuos y se traslada a la arena de contextos socialmente construidos por A, respecto de los cuales, deben desarrollarse acciones subsecuentes de B (Hay, 1997).

En los últimos años, algunos autores han realizado buenos intentos para expandir la conceptualización del poder más allá de su ejercicio por parte de un individuo. Por ejemplo, Crosby y Bryson (2005) emplearon la teoría de la estructuración con el objetivo específico de entender el poder en contextos en los que nadie está a cargo. Así, el poder es visto como controles organizacionales de ideas, recursos, reglas, modos, medios y métodos de la dinámica interorganizacional.

La aplicación de esta interpretación del poder en la gobernanza colaborativa —que la literatura reconoció como cambio ambiguo, complejo y rápido en la naturaleza del poder en la gobernanza colaborativa (Huxham *et al.*, 2000; Purdy, 2012)— podría facilitarse por un marco que delinee los factores que influyen en las relaciones de poder entre miembros de una red colaborativa. Algunos estudios más tempranos han realizado esfuerzos en esta dirección. Por ejemplo, Hardy y Philips (1998) presentaron un marco simplificado que enfatizaba la autoridad formal, el control de recursos críticos y la legitimidad discursiva como tres aspectos importantes del poder, útiles para dar sentido a la dinámica del poder en dominios interorganizacionales. En consonancia con Hardy y Philips, Purdy (2012) ofreció un encuadre aún más comprehensivo sobre el modo en que los participantes de la gobernanza colaborativa evalúan el poder, manejan sus desequilibrios y usan lo usan estratégicamente, sobre la base de sus diferentes fuentes —autoridad, recursos y legitimidad discursiva— y en diferentes arenas de poder —selección de participantes, diseño de proceso y encuadre de contenidos—. Purdy (2012) también destacó que las perspectivas organizacionales discretas e individuales sobre el poder son inadecuadas para conformar un marco que lo evalúe en situaciones de colaboración. El encuadre social o contexto institucional es importante cuando se trata de analizar la relación de poder en la gobernanza colaborativa (Hardy y Phillips, 1998; O’Toole y Meier, 2004).

O’Toole y Meier (2004) también trataron las redes colaborativas como un resultado envuelto en un contexto más amplio. La desigualdad y otros elementos más poderosos ya presentes en el escenario social pueden afectar la decisión o respuesta de quienes gerencian una red (O’Toole y Meier, 2004). Claramente, el poder debería analizarse a partir de diferentes factores y a través de diferentes perspectivas para ayudar estratégicamente a los participantes a manejar y compartir poder en una colaboración.

Sin embargo, la literatura existente no ha recogido suficientes reflexiones críticas acerca de cómo promover la práctica de compartir poder o de los factores que influyen en la relación de poder para que la gobernanza colaborativa sea más efectiva.

## 2. Efectividad de la gobernanza colaborativa

Nos enfrentamos aquí a un concepto multidimensional y complejo. La mayor parte de la literatura tiende a conceptualizar la efectividad de la gobernanza corporativa en términos de medidas basadas en resultados (*outcome-based measures*) y medidas basadas en procesos (*process-based measures*) (Gray, 2000; Head, 2008; Provan y Kenis, 2008; Provan y Milward, 1995). De acuerdo con Head, los criterios de efectividad en las redes colaborativas

podrían incluir una mezcla de cuestiones de proceso —*v.g.*, supervivencia de la agencia, crecimiento de la red, interacción de la membresía, coordinación de servicios— y cuestiones de resultados en diversos niveles —*v.g.*, rango de los servicios, costo-efectividad de los servicios, impactos sobre la clientela— (2008: 741).

Las medidas basadas en resultados suponen que la red colaborativa está orientada a metas (Agranoff y McGuire, 2003; Provan y Milward, 1995), de modo que se enfocan al logro de resultados multiorganizacionales o a nivel de red (Provan y Kenis, 2008). Tanto las metas de resultados como las intervedias —*outputs* vistos como pasos en la dirección de metas de resultados— se toman en cuenta al medir la efectividad de la red utilizando medidas que incluyen la relación precio-calidad en la prestación de servicios, el grado de democracia en la búsqueda de resultados que favorecen el interés público y el impacto en términos de capital social, tales como confianza y respeto mutuo (Chen, 2008; Gray, 2000; Head, 2008). También los procesos colaborativos que, en general, pueden medirse a través de la percepción de los participantes deberían incluirse en la evaluación de la efectividad de las redes colaborativas (Head, 2008). Las medidas de procesos colaborativos efectivos pueden incluir el proceso de alinear diferentes perspectivas (Huxham y Vangen, 2005), construir confianza entre socios (Leach y Sabatier, 2005) y facilitar ajustes a las acciones propuestas (Muro y Jeffrey, 2008).

La efectividad también depende de los insumos conducentes al logro de las metas (Morse y Wagner, 1978). Una perspectiva tradicional para

evaluar la efectividad se basa en un modelo sistémico de recursos centrado en los recursos empleados como insumos, que coloca el acento en la congruencia o *ajuste* entre insumo y producto (Cameron, 1986; Langford, 1979; Willcocks, 1992). En línea con este modelo, el lado insumo de la efectividad en la gobernanza colaborativa es relevante en función de los recursos provistos por organizaciones individuales o por la red interorganizacional, como un todo, para lograr metas a nivel de la red (Provan, Fish y Sydow, 2007) y, a menudo, se mide en términos de adquisición y maximización de recursos, especialmente de algunos recursos escasos y valiosos (Friedlander y Pickle, 1968; Yuchtman y Seashore, 1967).

El enfoque del *stakeholder* es otra perspectiva clave para evaluar la efectividad de las redes colaborativas. Además de la lógica sistemática de mejora en el desempeño, la evaluación del desempeño requiere fortalecer todo el sistema poniendo el foco en las expectativas de los *stakeholders*, su satisfacción y empoderamiento (Freeman, 1984; Holzer y Yang, 2004). Esto resulta complejo, ya que diversos *stakeholders* pueden sostener criterios que difieren entre sí, incompatibles y cambiantes (Cameron y Whetten, 1983; Denison y Mishra, 1995; Lewin y Minton, 1986; Provan y Milward, 2001). Consistente con una perspectiva de múltiples *stakeholders*, pueden reconocerse tres grupos: *principales* —monitores y financiadores de la colaboración—, *agentes* —administradores— y *profesionales* a nivel de servicios y clientes —receptores de los servicios resultantes de la colaboración— (Provan y Milward, 2001). La satisfacción de estos *stakeholders* permite reconocer la naturaleza multidimensional de la efectividad en la gobernanza colaborativa.

Para resumir, esta efectividad puede evaluarse desde múltiples perspectivas: el grado en que la colaboración adquiere y maximiza recursos como insumos de la red, el grado en que los esfuerzos colaborativos alcanzan los resultados buscados a nivel de la red, el proceso de construcción de colaboraciones dirigido al logro de resultados a nivel de red y la satisfacción de los *stakeholders* con sus colaboraciones. Cabe señalar que pueden utilizarse diferentes perspectivas de medición para evaluar la efectividad de ciertos aspectos de la gobernanza colaborativa y no simplemente evaluar si la colaboración, como un todo, es efectiva o inefectiva.

### **3. El *appeal* de compartir poder en la gobernanza colaborativa efectiva**

Se considera que compartir poder es una relación altamente recomendada y necesaria para una colaboración efectiva, debido a que el papel de las jerarquías formales en la colaboración ha declinado (Berkes, 2010; Huxham, 1991; Huxham *et al.*, 2000). Muchos estudios empíricos sostienen que compartir poder es positivo para la colaboración. Por ejemplo, puede producir un *ethos* de cooperación y confianza en un partenazgo público-privado, así como promover responsabilidades, conocimientos y riesgos compartidos entre socios (Linder, 1999). Al adoptar un modelo de gobernanza basado en poder y responsabilidad compartidos, las agencias pueden establecer partenazgos firmes en el gobierno local (Carmichael y Knox, 1999), contribuir a la efectividad en la colaboración de los asociados (Carley, 2000), obtener legitimidad y apoyo para un sistema de gobierno (Jentoft *et al.*, 2007), reducir la fragmentación implícita entre *stakeholders* (Ehler, 2003) y asegurar estabilidad en sociedades heterogéneas (Grindle, 2004). Estos beneficios derivados de compartir poder entre socios contribuyen a la efectividad y eficiencia de la colaboración y, por lo tanto, promueven la efectividad de la gobernanza colaborativa.

Junto con estos beneficios de compartir poder en la gobernanza colaborativa, su implementación enfrenta también desafíos inevitables, incluyendo procesos para construir confianza, que consumen tiempo; situaciones de empate e inacción causadas por una pobre implementación del proceso de compartir poder; no disposición a colaborar o incluso retiro de colaboración debido a resistencia a compartir poder con otros; y así sucesivamente (Ansell y Gash, 2008; Coff, 1999; Gray, 1985). Estos desafíos pueden minar el desempeño de la colaboración; por lo tanto, están negativamente correlacionados con su posible efectividad. Desafortunadamente, estos desafíos y los factores que los causan se hallan básicamente ignorados por la literatura vigente, lo cual conduce a las siguientes limitaciones en nuestra comprensión actual sobre compartir poder.

Primero, la mayoría de los estudios empíricos que apoyan el criterio de compartir poder en la colaboración se han basado en áreas específicas,

tales como cogestión en el campo marino (Jentoff *et al.*, 2007), gobernanza en la reducción de la pobreza (Grindle, 2004), gestión costera integrada (Ehler, 2003); o partenazgos específicos a nivel de gobierno local (Carmichael y Knox, 1999). Los principios sobre compartir poder, destilados a partir de estos estudios empíricos, tienen ciertas limitaciones cuando se los aplica a otras áreas, ya que las relaciones de poder varían en función de numerosos factores, muchos de los cuales son contingentes de situaciones específicas.

Segundo, si bien un gran número de estudios han demostrado que compartir poder puede traer beneficios, tiende a ignorarse en gran medida cómo enfrentar los desafíos en el proceso de lograrlo, tales como largas negociaciones consumidoras de tiempo, menor flexibilidad y falta de efectividad (Huxham *et al.*; Moynihan, 2009). El logro de estos beneficios descansa en una implementación apropiada del proceso de compartir poder, contingente de un gran número de factores dinámicos. La literatura actual no ha proporcionado aún un marco contingente apropiado dentro del cual se ubique la relación entre compartir poder y lograr efectividad en la colaboración.

Tercero, la falta de un marco sistemático también genera dificultades para conseguir que los estudiosos y los actores produzcan lineamientos a fin de diseñar relaciones de poder efectivas entre participantes. Finalmente, el énfasis en compartir poder en la gobernanza colaborativa simplifica la complejidad de la relación de poder a través de diferentes etapas o a través de diferentes colaboraciones. Las relaciones de poder dependen de numerosos factores en términos de individuos participantes, las redes que éstos forman y el contexto institucional en el que se conforma la red. Resulta importante para los académicos investigar, además, qué factores condicionales que contribuyen a ciertos arreglos de poder afectarán la efectividad de la colaboración.

De acuerdo con el análisis precedente, este artículo intenta explorar los posibles factores contingentes que afectan la relación entre compartir poder y la efectividad de la gobernanza colaborativa. Creemos que, para

analizar y resolver los desafíos implícitos en compartir poder, es necesario considerar la dinámica del poder a partir de un enfoque contingente, en lugar de plantear juicios absolutos acerca de compartir poder y sus beneficios para la colaboración. Intentamos alcanzar este objetivo sintetizando seis posibles contingencias que moderan la relación entre poder compartido y efectividad de la colaboración. Exploramos estas seis contingencias a partir de la perspectiva contextual que conforma el marco institucional para las colaboraciones; de la perspectiva radial en la que se han producido acciones coordinadas de participantes; y de la perspectiva nodal, donde las características de cada organización individual participante afectan la colaboración.

Además de ofrecer una mejor comprensión de los factores que influyen sobre el compartir poder, nuestro marco contingente también ayudará a los *practitioners* comprometidos en una colaboración, a evaluar sus propios papeles y estatus en la relación de poder y entender más claramente la dinámica de compartir poder en la colaboración. En la práctica, los participantes tienden a compartir poder, pero, a la vez, a agrandar su porción de poder, lo cual no necesariamente es beneficioso para ellos o para el arreglo colaborativo. Creemos que el *appeal* de compartir poder en la colaboración exige una cuidadosa investigación empírica previa a que sea usada como panacea para resolver cuestiones surgidas del desequilibrio de poder. Con nuestro enfoque contingente, los participantes pueden reflejar mejor sus estrategias para desarrollar la relación de poder en sus redes colaborativas específicas y usufructuar los beneficios de la colaboración.

#### **4. Marco contingente para compartir poder en la gobernanza colaborativa**

En este artículo, identificamos seis factores contingentes desde tres perspectivas diferentes: la contextual —contexto institucional como factor contingente—, la radial —misiones diferentes logradas por la red colaborativa y los tipos de red como factores contingentes— y la nodal —experiencia de compartir poder de las organizaciones participantes,

difusión de fuentes de poder entre organizaciones participantes y cálculos costo-beneficio de las organizaciones participantes, como factores contingentes—. De conformidad con el uso generalizado en la literatura sobre gobernanza colaborativa, *participante* se refiere a las organizaciones que participan en una colaboración. En las secciones siguientes, analizaremos cada factor contingente y presentaremos proposiciones específicas sobre cómo cada uno influye la relación entre compartir poder y efectividad de la gobernanza colaborativa.

### *Contingencia 1: marco institucional y compartir poder*

Los teóricos de sistemas suponen que las organizaciones deben interactuar y ajustarse al contexto en el que operan (Shafritz, Ott y Jang, 2011). La teoría institucional también pone el acento en la influencia de un marco social de normas, valores y supuestos —que se dan por sentados— sobre el comportamiento de las organizaciones (Oliver, 1997). Las organizaciones demuestran conformidad hacia esas expectativas sociales en el contexto en el que operan, porque esta conformidad mejorará sus perspectivas de supervivencia y éxito (Baum y Oliver, 1991; Meyer y Rowan, 1977; Oliver, 1997). Cuando las organizaciones colaboran, el contexto de la colaboración interorganizacional es una vital fuente de recursos, reglas y legitimidad (Phillips, Lawrence y Hardy, 2000) que influye fuertemente sobre la colaboración (Ansell y Gash, 2008; Guo y Acar, 2005; Phillips *et al.*, 2000; Wood y Gray, 1991). El contexto institucional establece normas y protocolos básicos según los cuales los participantes conformarán una comprensión y patrones de comportamiento comunes (Ansell y Gash, 2008; Lawrence, Hardy y Phillips, 2002), tales como ciertos modos comúnmente aceptados de organizar las actividades interorganizacionales (Alter y Hage, 1993).

Entre los muchos elementos en una colaboración afectados por el contexto institucional, la confianza, especialmente confianza en el sistema, es un factor importante que puede influir en la relación de poder entre los participantes. La confianza en el sistema es aquella que

una organización aislada le asigna al contexto que la rodea, reflejando un sentimiento de seguridad en la ubicación actual o en la situación presente (Adams y Davius, 2005); Pennington, Wilcox y Grover, 2003). Puede reducir la complejidad, la incertidumbre y el comportamiento oportunista en la relación social (Bachmann, 2001), y hay dos formas de construirla: seguridades estructurales, que incluyen regulaciones, leyes, contratos y garantías que rigen al sistema; y normalidad situacional, referida a una situación experimentada previamente que aparece como normal y, por lo tanto, reduce la incertidumbre en la interacción (Adams y Davis, 2005; Pennington *et al.*, 2003). Tanto las seguridades estructurales como la normalidad situacional se relacionan con un arreglo institucional, clave para producir confianza sistémica que permita coordinar relaciones transorganizacionales (Bachmann, 2001). Si el orden institucional de un arreglo socioeconómico es débil, el riesgo de confianza entre los miembros será muy alto, y un potencial fideicomitente favorecerá al poder, en lugar de la confianza, en la interacción con otros (Bachmann, 2001). Por el contrario, un contexto institucional fuerte puede producir mayor confianza sistémica porque las organizaciones se inclinan a creer que las reglas del sistema pueden protegerlas de desafíos imprevistos en la relación social (Adams y Davis, 2005).

Comparando diferentes grados de rigidez en las regulaciones de redes colaborativas de negocios de Gran Bretaña y Alemania, Bachmann (2001) halló que las regulaciones institucionales son más fuertes en Alemania, donde se cultivaba un mayor grado de confianza sistémica entre compañías, con menor tendencia a descansar en el poder para coordinar sus relaciones interorganizacionales. En este contexto, compartir poder será más fácil de lograr, sin demasiado riesgo de consumir tiempo excesivo en la negociación o serias contradicciones. De manera similar, en un estudio sobre gobernanza multinivel e instituciones federales colaborativas en Australia, Painter (2001) concluyó que un cambio en las reglas institucionales, consistente en compartir poder y establecer una relación de interdependencia, limitaba las acciones unilaterales de ciertos participantes, como el uso de poder de veto y de retención (Painter, 2001). Es en este contexto que se construyó la confianza del

sistema en las reglas institucionales por parte de las agencias asociadas, las que entonces pudieron alcanzar acuerdos intergubernamentales sobre cómo compartir poder para adoptar decisiones conjuntamente (Painter, 2001). Además de estas reglas formales, algunas informales del contexto institucional que promueven la gobernanza colaborativa también son importantes para reducir los desafíos de compartir poder y así beneficiar la efectividad del proceso colaborativo. En un caso exitoso de gobernanza colaborativa en la cuenca del Río Blackfoot, en Montana (Estados Unidos), la idea compartida de promover gobernanza efectiva reuniendo e intercambiando los activos de conocimiento de los *stakeholders* fue una regla informal que contribuyó a su contexto institucional específico (Weber, 2009). Este factor institucional ayudó a aplanar el poder y promover un conocimiento basado en poder compartido en la colaboración, porque permite remover el poder del que gozan ciertos *stakeholders* y darle a la mayoría de ellos suficiente influencia dentro del proceso colectivo de toma de decisiones (Weber, 2009).

Estos ejemplos revelan que un contexto institucional que cultiva y promueve intensamente las relaciones colaborativas ofrece un fundamento sólido para compartir poder en términos de confianza en el sistema e ideas, valores y normas comunes. La construcción de confianza, la toma de decisiones conjunta y el espíritu colaborativo pueden crecer dentro de este tipo de contexto institucional, lo cual puede redundar en que compartir poder confronte menores desafíos y resulte más beneficioso para un proceso colaborativo efectivo. Por lo tanto, proponemos la siguiente:

**Proposición 1:** Cuanto más fuerte es el contexto institucional en cultivar la colaboración, más beneficioso resulta compartir poder para una gobernanza colaborativa efectiva.

### *Contingencia 2: diferentes dimensiones de redes y el compartir poder*

Las misiones cumplidas por colaboraciones diferentes no son idénticas y tienen características distintivas. Algunas misiones, tales como gestión

de una emergencia a raíz de una crisis o exigencia, exigen respuesta urgente y alta eficiencia. Otras misiones, como la gestión urbana o la gestión de recursos naturales, requieren planificación e implementación a largo plazo. Si bien compartir poder puede beneficiar, en general, a la gobernanza colaborativa, sus efectos sobre la colaboración son contingentes según las misiones que intentan cumplirse a través de las colaboraciones. En las misiones exigentes que requieren enfrentar demandas urgentes y se hallan orientadas hacia la eficiencia, un extenso proceso de negociación sobre cómo compartir el poder inhibirá toda respuesta eficiente a la emergencia, en tanto que las misiones de largo plazo, orientadas al involucramiento de las partes o a la efectividad, pueden permitirse negociaciones sobre compartir poder para lograr la misión que inspiró la colaboración.

La literatura actual tiende a suponer que la red colaborativa juega un papel esencial en la gestión de emergencias (Kapucu, 2005; Kapucu, Arslan, y Collins, 2010; Waugh y Streib, 2006; Wyboy y Lonka, 2002). Sin embargo, la exigencia de rápida respuesta y alta eficiencia para manejar situaciones de crisis o desastre no permite a los participantes destinar mucho tiempo y esfuerzo a negociar la estructura de poder en el arreglo colaborativo. La literatura ha confirmado que, en las colaboraciones para la gestión de emergencias, es necesaria una autoridad central que mantenga poder suficiente para imponer órdenes, recibir rendiciones de cuenta y coordinar recursos, al tiempo que se aprovecha la red colaborativa para promover información y comunicación compartidas (Bigley y Roberts, 2001; Koliba, Mills, y Zia, 2011; Moynihan, 2005; Waugh y Streib, 2006). La efectividad de la gobernanza colaborativa en esta situación se enfoca en reducir el insumo tiempo promoviendo que se compartan recursos, se mejore la coordinación y comunicación, así como se provean los bienes y servicios necesarios para la gente. Por ejemplo, el análisis de Moynihan (2009) sobre gobernanza en red en la respuesta a la crisis a través del *Incident Command System* (ICS) reveló que «una perspectiva de gobernanza en red nos permite integrar dos imperativos aparentemente conflictivos en la gestión de emergencias, la necesidad de colaboración interorganizacional y la necesidad de una respuesta

coordinada rápida» (Moynihan, 2009: 912), lo cual se logra mediante una estructura jerárquica temporaria para coordinar múltiples respuestas organizacionales y conforma «un modo de gobernanza en red altamente centralizado» (Moynihan, 2009: 895).

A diferencia de las misiones exigentes, otras no son urgentes, pero requieren planificación e implementación de largo plazo. Por ejemplo, la gobernanza urbana, vista como conjunto de arreglos funcionales institucionalizados dentro del cual variadas fuerzas sociales, políticas y económicas intentan resolver cuestiones de manejo urbano y moldear el proceso de desarrollo urbano, requiere que se involucren participantes de múltiples sectores gubernamentales y no gubernamentales —privados y ONG— en procesos de planificación e implementación de largo plazo (Brenner, 2004); Hendriks, 2014). Por lo tanto, aún cuando la negociación de la estructura de poder en la colaboración consume mucho tiempo, no afectará de manera significativa cumplir con estas misiones. Además, al margen de la eficiencia como uno de los factores importantes en tales redes de gobernanza, otros factores pueden resultar más cruciales para la gobernanza urbana. La literatura ha indicado que los avances en la participación, el compartir poder de los ciudadanos —sobre todo, grupos vulnerables— y la promoción de arreglos *multi-stakeholders* son especialmente importantes en la gobernanza urbana para contrabalancear a algunos grupos sociales dominantes y reducir potenciales conflictos entre *stakeholders* (Andersen, 2001; Baud y Dhanalakshmi, 2007; Dekker y van Kempen, 2004; Parés, Bonet-Martí y Martí-Costa, 2012; Zérah, 2009).

La gobernanza urbana en Mumbai, tal como fuera estudiada por Zérah (2009), ilustra una asimetría de poder que favorece a ciertas clases sociales. Las clases media y media-alta son poderosas en el proceso de toma de decisiones; aún así, organizaciones no gubernamentales juegan un papel decepcionante en la promoción de la participación de las comunidades más pobres, lo cual acarrea dificultades para optimizar los servicios públicos para todos los *stakeholders*. La efectividad de la gobernanza urbana se concentra así más en lograr un proceso inclusivo de toma de decisiones y mejorar la satisfacción de diferentes *stakeholders*, tratando

de respetar y considerar sus intereses y perspectivas. Para mejorar la efectividad de la gobernanza y motivar el activo involucramiento de diversos *stakeholders* en el largo plazo, compartir poder resulta ser un enfoque adecuado para la gobernanza urbana, aún cuando consume tiempo excesivo. Por lo tanto, proponemos la siguiente:

**Proposición 2:** Cuanto menos exigente es la misión cumplida por la gobernanza colaborativa, más beneficioso resulta compartir poder para la efectividad de la gobernanza colaborativa.

### *Contingencia 3: Tipos de redes y el compartir poder*

Las redes colaborativas pueden categorizarse de muchas maneras; las de carácter mandatorio y voluntarias son los dos tipos más comunes. Las primeras se refieren a relaciones colaborativas entre participantes que tienen un carácter legal o están basadas en políticas que así lo exigen (Brummel, Nelson, Souter, Jakes y Williams, 2010; Rodríguez, Langley, Béland y Denis, 2007), mientras que las voluntarias, como su nombre lo indica, aluden a la colaboración y partenazgos formados sobre la base de una participación voluntaria y no en un control jerárquico (Alexander, Comfort, Weiner y Bogue, 2001; Thomson y Perry, 2006). Aunque ambos tipos de gobernanza colaborativa involucran variados arreglos que expresan grados diferentes de poder compartido —después de todo, aún en la colaboración mandatoria, los participantes, por definición, están compelidos a compartir poder—, en la práctica, la influencia del hecho de compartir poder sobre la efectividad de la gobernanza colaborativa puede variar en estos dos tipos de redes.

Por ejemplo, «las redes voluntarias son creadas de abajo para arriba por los profesionales y organizaciones que participarán en la red, en tanto que en las redes mandatorias son creadas por el dictado de una norma, típicamente por una agencia gubernamental» (Kenis y Provan, 2009: 449). La colaboración voluntaria se caracteriza por consenso, reciprocidad y confianza (Das y Teng, 2001; Greenwood y Van Buren, 2010); Snavelly y Tracy, 2001), lo

cual implica que, cuando la colaboración se forma voluntariamente, los participantes tendrán más consentimiento, reciprocidad y confianza entre sí, y la colaboración será más efectiva, medida según el grado de satisfacción de los *stakeholders* con el proceso. Este consentimiento será positivo para su disposición a negociar la estructura de poder en la colaboración, ya que tienen más valores y confianza comunes, lo que los dispone a alcanzar compromisos recíprocos cuando colaboran, y ello conduce a mejores perspectivas de colaboración efectiva. Una red voluntaria también puede basarse en reciprocidad para alcanzar mayores beneficios, mientras que la motivación de reciprocidad, a su vez, expande la cooperación, colaboración y coordinación entre los asociados (Oliver, 1990). De modo similar, la confianza entre socios voluntarios es un importante impulsor para que formen una red colaborativa. Debido a la confianza, los socios pueden estimar el riesgo de compartir poder entre ellos con mayores seguridades. Por lo tanto, estarán más dispuestos a compartir poder entre ellos y encontrarán menos desafíos cuando lo compartan. Comparativamente, la colaboración mandatoria involucra en alguna medida el uso de mecanismos burocráticos o jerárquicos para que la colaboración alcance resultados más efectivos (Rodríguez *et al.*, 2007). En una red mandatoria, los participantes se involucran en interacciones, principalmente basadas en el mandato (Raelin, 1980), lo que puede resentir el grado de consentimiento, reciprocidad y confianza mutuos. En esta situación, no es común que la legitimidad interna —*v.g.*, la evaluación positiva y el mutuo consentimiento de los participantes acerca de la red— sea muy alta (Kenis y Provan, 2009). Como la legitimidad depende del «consentimiento de los gobernados» (Green, 1989), y la legitimidad interna no suele ser alta en una red mandatoria, los participantes tienden a o bien aceptar involuntariamente una estructura de poder diferenciada establecida en el mandato o bien luchar para ganar poder para sí, debido a menores niveles de confianza y reciprocidad, lo cual conduce a dificultades para una colaboración efectiva.

Además, las distintas aproximaciones a la planificación en estos dos tipos de redes también sugieren diferencias en cuanto a compartir poder. Al respecto, Bryson *et al.* (2006) sintetizaron sus observaciones en espacios

colaborativos en dos aproximaciones diferentes. Uno, que se aplica más a colaboración mandatoria, enfatiza la planificación deliberada y la cuidadosa articulación de misiones, metas, papeles, responsabilidades y procedimientos de acción como factores clave para la efectividad de la colaboración (Bryson *et al.*, 2006). La otra aproximación es más aplicable a la colaboración voluntaria, con su énfasis en la emergencia de las misiones, metas, papeles, responsabilidades y actividades a través del tiempo, a través de interacciones que involucran a una red más amplia de socios afectados (Bryson *et al.*, 2006; Huxham y Vangen, 2005). Aún cuando tanto la *planificación deliberada* como la *cuidadosa articulación de misiones y metas* pueden utilizarse en colaboraciones mandatorias y voluntarias, la medida en que se usan en una u otra no es la misma, lo cual provoca diferentes impactos sobre la relación entre compartir poder y lograr colaboración efectiva. La primera aproximación implica una planificación deliberada basada en metas y una cuidadosa articulación de misiones y responsabilidades, dominada por unos pocos y poderosos miembros y escaso poder compartido; la segunda aproximación, en cambio, supone una conversación democráticamente efectiva entre una amplia red de asociados involucrados en el diseño de misiones y la especificación de responsabilidades, donde compartir poder entre participantes es un factor clave para la efectividad de la colaboración.

Obsérvese que categorizar tipos de redes de gobernanza en términos de mandatorias y voluntarias es un cuadro simplificado de la realidad, que no puede capturar todas las particularidades de la gobernanza colaborativa; sin embargo, esta categorización es un típico ejemplo que ayuda a explicar la influencia de los tipos de redes en la relación entre compartir poder y efectividad de la gobernanza colaborativa. En consecuencia, proponemos la siguiente:

**Proposición 3:** Cuanto más voluntario es el tipo de gobernanza colaborativa, más beneficioso resulta compartir poder para una mayor efectividad de la gobernanza.

#### *Contingencia 4: Experiencia colaborativa previa y el compartir poder*

Tal como lo explica la teoría de *path-dependency*, las instituciones, estructuras y políticas existentes que se extienden a tradiciones normas y prácticas históricas, enfrentarán dificultades y restricciones cuando intentan reformarse (Bevir, Rhodes y Weller, 2003; Peters y Pierre, 1998; Wilsford, 1994). En la gobernanza colaborativa, la experiencia de colaboración previa de diferentes participantes afectará su modo de compartir poder en una colaboración actual, porque se heredarán los pasados patrones de pensamiento y acción. La investigación de Walsh *et al.* lo confirmó, lo que los llevó a señalar que el ejercicio del poder se ve influenciado por «la norma del pasado sobre el presente» (1981: 146), según la cual socios con menor experiencia de haber trabajado juntos no están acostumbrados a compartir poder (Lasker, Weiss y Miller, 2001). Estas experiencias de colaboración previa pueden influir la instancia actual de compartir poder de tres maneras diferentes.

Primero, para los participantes con insuficiente experiencia de compartir poder en la colaboración resulta difícil admitir la legitimidad de compartirlo. La legitimidad es un «juicio social de aceptación, oportunidad y/o deseabilidad» (Zimmerman y Zeitz, 2002: 416) que ayuda a reducir desafíos y contradicciones en las interacciones sociales. Para participantes con limitadas experiencias de compartir poder, su aceptación como mecanismo legítimo en la gobernanza colaborativa desafía a las instituciones tradicionales cuya autoridad se caracteriza por estilos jerárquicos con los que están familiarizados (Booher, 2004). En esta situación, para que compartir poder adquiriera suficiente legitimidad como nuevo mecanismo de gobernanza colaborativa, hacen falta muchos más esfuerzos y tiempo para superar desafíos y contradicciones potenciales.

Segundo, la falta de experiencias de compartir poder incrementará la resistencia a hacerlo de los más poderosos participantes tradicionales. Con limitadas experiencias de colaboración o de compartir poder, los *stakeholders* más poderosos se inclinan a adherir a la cultura aceptada, a políticas previas y a plantear solo problemas previamente identificados

dentro de sus respectivos grupos para proteger sus posiciones de poder y prevenir riesgos potenciales causados por la creciente posesión y uso de poder por parte de otros participantes. Como *stakeholders* que ya han poseído suficiente poder para obtener beneficios en la interacción con otros, los participantes poderosos también tienen una fuerte propensión y suficiente capacidad y destrezas para lograr que la relación de poder existente prevenga la pérdida potencial de beneficios resultante de compartir poder.

Tercero, los participantes que se encuentran en una posición de poder más débil pueden tener limitadas capacidades para compartir poder, debido a insuficiente experiencia previa de situaciones en las que el poder se comparte. Estas situaciones siempre se producen conjuntamente con compartir rendición de cuentas, y, si los participantes no tienen capacidad suficiente para asumir mayor *accountability*, pueden elegir voluntariamente confiar en socios más poderosos y así renunciar a parte de su poder a cambio de menor rendición de cuentas en la colaboración. Además de rendir cuentas, compartir poder también exige ciertas capacidades de negociación, construcción de estrategias, visión y conocimiento profesional para que la colaboración sea efectiva. La mayor parte de las veces estas cualidades pueden adquirirse a través de la experiencia previa. Por ejemplo, a partir de un estudio sobre la Iniciativa del Venado (*Deer Initiative*), un partenazgo colaborativo sobre gestión de recursos naturales en Inglaterra, Dandy *et al.* (2014) hallaron que las políticas previas y la cultura aceptada en este campo —con su énfasis en instituciones de autoridad tradicionales y estilos jerárquicos de organización— se consideraban todavía más legítimas, aún cuando la colaboración y el compartir poder aparecieran como un arreglo emergente en esta gestión de recursos naturales. El compartir poder se vía severamente limitado, debido al hecho de que ciertos participantes —como las agencias gubernamentales del tradicional sector de ciervos y silvicultura— ya disponían desde antes de sustancial poder no compartido. Estos poderosos *stakeholders* tradicionales, que tenían limitadas experiencias de haber compartido poder, consiguieron resistir eficazmente la inclusión posterior de otros diversos *stakeholders*: con su

capacidad para hacer prevalecer sus prioridades y dominar el proceso de fijación de agenda, impidieron que, en la colaboración, se comparta poder (Dandy *et al.*, 2014). Al mismo tiempo, los *steakholders* más débiles, con insuficiente capacidad para negociar poder con socios poderosos, no se veían incentivados a participar en la fijación de agenda o en la toma de decisiones. En este caso, compartir poder entre *steakholders* encontró límites, aún cuando la gobernanza colaborativa como forma de gestión de recursos naturales hubiera surgido y ganado legitimidad (Dandy *et al.*, 2014). La efectividad de los procesos colaborativos, tales como la toma conjunta de decisiones y las relaciones de confianza mutua, se verán restringidas, debido a los desafíos enfrentados por socios que intentan compartir poder sin haber tenido suficiente experiencia previa de haberlo compartido, lo cual afectará aún más negativamente los resultados de la colaboración, así como la satisfacción de los participantes con su experiencia colaborativa. Por lo tanto, proponemos la siguiente:

**Proposición 4:** Cuando menor es la experiencia de compartir poder de los participantes, menos beneficioso será compartir poder a efectos de la efectividad de la gobernanza colaborativa.

#### *Contingencia 5: Difusión de fuentes de poder y el compartir poder*

La relación entre compartir poder y la efectividad de la colaboración es también contingente respecto de la difusión de las fuentes de poder en la colaboración. Las fuentes de poder, que provienen principalmente de la autoridad formal, el control de recursos y la legitimidad discursiva (Hardy y Phillips, 1998; Purdy, 2012), son el fundamento del ejercicio del poder. Es irreal compartir poder sin la difusión de fuentes de poder entre los participantes.

Los roles o funciones de los participantes en el arreglo colaborativo no son idénticos, ya que varían entre estos en función de las fuentes de su poder. Aquellos participantes que dominan las fuentes de poder son usualmente los actores centrales de la colaboración: pueden controlar

diferentes arenas de colaboración, incluyendo los participantes —quién está involucrado en un proceso colaborativo y quién lo dirige—, el diseño del proceso de colaboración —dónde, cuándo y cómo de la gobernanza colaborativa, que influyen sobre la naturaleza de la interacción y los mecanismos utilizados para la comunicación y la toma de decisiones—, y el contenido de la colaboración —qué cuestiones son planteadas y qué resultados se persiguen— (Purdy, 2012: 411). Los participantes que se hallan en una posición de poder más débil son a menudo marginalizados en estas arenas, lo cual les resta muchas de sus oportunidades para negociar el compartir poder. Cuando las fuentes de poder están altamente concentradas en ciertos participantes del esquema colaborativo, deben superarse muchos desafíos en el proceso de compartir poder.

Tomando como ejemplo el control de recursos, en una red colaborativa, las organizaciones asociadas que pueden proveer recursos o servicios vitales para el conjunto o un número importante de socios pueden ganar más poder por la centralidad de sus funciones (Benson, 1975).

Por ejemplo, cuando las organizaciones de una red están involucradas en la prestación de múltiples y diferenciados servicios a clientes, una organización central al flujo de referencia, es decir, aquella a la que todos o muchos clientes deben acudir, pueden ganar poder sobre los que se encuentran en la periferia. Esto ocurre, ya que la centralidad vuelve crucial a una organización para adquirir recursos por las otras agencias (Benson, 1975: 233).

La posición de poder de la organización responsable de la función central se basa en el control de recursos cruciales para los demás socios de la red. Esta posición de poder desequilibrada es difícil de disputar si no cambia la posición central de las organizaciones poderosas. Crona y Bodin (2010) también discutieron la cuestión de las fuentes de poder concentradas en manos de ciertos actores de la gestión pesquera, conducentes a una asimetría de poder entre los participantes de la gobernanza colaborativa en el sector pesquero. Los actores de esta comunidad, que poseen equipamiento pesquero, conocimiento del medio ambiente y conexiones

con funcionarios relevantes y organizaciones no gubernamentales, se definen como *líderes de opinión* a partir de su capacidad para amplificar su influencia en cuanto a perfilar la comprensión de los demás acerca de la actividad pesquera y su ambiente natural (Crona y Bodin, 2010). La legitimidad de los *líderes de opinión* no es fácil de disputar porque sus fuentes de poder son difíciles de transferir a otros actores en el corto plazo. Además, aquellos que han afrontado costos hundidos resistirían potencialmente cambios fundamentales en su posesión del recurso (Crona y Bodin, 2010), lo cual los tornará menos dispuestos a compartir poder con otros participantes. Dado que las fuentes de poder no pueden compartirse fácilmente con otros, el compartir poder perderá su fundamento y será extremadamente desafiante, lo que generará dificultades para alinear diferentes perspectivas y adoptar decisiones conjuntamente, las que no son otra cosa que importantes variables para evaluar la efectividad de la colaboración desde la perspectiva de proceso. Un desilusionante proceso colaborativo minará aún más el grado de satisfacción de los *stakeholders* respecto de su colaboración. Por lo tanto, proponemos la siguiente:

**Proposición 5:** Cuando más ampliamente difundidas las fuentes de poder, mayor será el beneficio de compartir poder para la efectividad de la gobernanza colaborativa.

*Contingencia 6: Cálculo de costo-beneficio y el compartir poder*

La colaboración está siempre asociada a costos potenciales, incluyendo la pérdida de autonomía operativa y de toma de decisiones (Provan, 1984; Schermerhorn, 1975), ramificaciones desfavorables de la imagen o identidad organizacional (Levine, White y Paul, 1963; Schermerhorn, 1975) y gastos de tiempo y actividades de comunicación (Booher, 2004; Johnston, Hicks, Nan y Auer, 2010; Schermerhorn, 1975). Para los participantes en la colaboración, el cálculo de costo-beneficio es importante para asegurar que los beneficios son reconocidos y contrapesan los costos (Huxham y Macdonald, 1992). En la práctica, existe una intrínseca compensación

para los participantes de una colaboración cuando deben elegir entre tener autonomía con mayor poder u obtener mayores beneficios a costa de resignar algo de poder (Maner y Mead, 2010). Las opciones pueden depender de sus expectativas y cálculo de costos y beneficios de resignar parte del poder en un arreglo colaborativo. Si los participantes esperan que los beneficios de la colaboración superen el costo de resignar algo de poder o de abandonar la colaboración, es más probable que toleren cierto grado de diferencias o incluso disparidades en el compartir poder.

Tal como lo definimos en la sección previa, la gobernanza colaborativa es un arreglo multiorganizacional en el que diversos *stakeholders* de los sectores público, privado y cívico trabajan conjuntamente sobre la base de un consenso deliberativo y la toma de decisiones colectiva para alcanzar metas compartidas que no se hubieran alcanzado individualmente. El principal propósito de la colaboración es alcanzar metas comunes, más que buscar poder en la colaboración. Compartir poder es un medio para obtener beneficios generados por la colaboración y no un fin en sí mismo. Por lo tanto, la disposición y el comportamiento de los participantes en cuanto a buscar compartir poder será contingente a su respectivo cálculo de costo-beneficio para alcanzar sus objetivos últimos o realizar mayores esfuerzos para lograr compartir poder.

Como, por una parte, la relación de poder entre *stakeholders* está significativamente relacionada al grado de interdependencia percibida entre ellos (Gray, 1985), los participantes más débiles dependen a menudo de sus socios, y tienen mayor deseo y necesidad de permanecer en el acuerdo colaborativo. Aún cuando su poder es más débil, pueden estar más dispuestos a impedir que los socios importantes abandonen la colaboración y, por lo tanto, son más proclives a aceptar su situación subordinada frente a los socios importantes en el acuerdo de compartir poder, ya que debe considerarse el costo de reemplazo causado por el abandono de estos importantes *stakeholders* (Coff, 1999). Basados en el cálculo de costo-beneficio, es probable que opten por mantener la colaboración en funcionamiento y no por preocuparse solamente en compartir más poder con los actores clave. En esta situación, compartir poder no es una condición necesaria para una colaboración efectiva.

Por otra parte, como los participantes poderosos también dependen de los socios más débiles en la colaboración. Si esperan que compartir algo de poder con los otros no solo no perjudicará sus intereses principales, sino que podrían mejorar la legitimidad de la colaboración y, en última instancia, beneficiar la colaboración en su conjunto a largo plazo, es posible que estén más dispuestos a compartir poder con sus socios.

Los estudios de psicólogos como Murray, Holmes y Grilffin (1996) también han establecido que las partes que tienen una fuerte relación de dependencia entre sí están más predispuestas a interpretar las ambigüedades en las conductas de sus socios bajo una luz positiva y no negativa. Esto implica que los socios de la colaboración que dependen centralmente de los beneficios producidos por cada uno estarán más inclinados a interpretar positivamente las ambigüedades de sus respectivos comportamientos, incluyendo los de emplear el poder en la colaboración. Si no se tienen demasiadas preocupaciones acerca de los resultados negativos de ejercer el poder, compartirlo resulta menos atractivo comparado con la fuerte relación de dependencia que ello crea y los beneficios que pueden asociarse a esa situación.

Huxham (2003) ha sugerido que la disposición a aceptar un comportamiento manipulativo al establecer una relación de poder en una colaboración resulta a veces apropiada. Sobre la base de análisis de costo-beneficio, los comportamientos manipulativos en la relación de poder, tales como intercambiar ciertas posiciones de poder entre socios durante algún tiempo o mantener la asimetría de poder existente, probablemente, serán aceptados por los socios si los primeros pueden maximizar los beneficios de la colaboración. Sin embargo, si los participantes suponen que compartir poder con sus socios promoverá sus beneficios, obtenidos a través de la colaboración, tenderán a promover el poder compartido. Desde la perspectiva costo-beneficio, la efectividad de la colaboración puede promoverse tanto en términos de resultados alcanzados por la colaboración como de satisfacción de los *stakeholders* con su acuerdo colaborativo. Por lo tanto, proponemos la siguiente:

**Proposición 6:** Cuando más aceptable el cálculo de costo-beneficio para los participantes, más beneficioso será compartir poder para la efectividad de la gobernanza colaborativa.

## 5. Discusión

La relación de poder es una cuestión central en la investigación y en la práctica de la gobernanza colaborativa. La literatura ha advertido que la asimetría de poder es uno de los principales problemas de la gobernanza colativa y ha propuesto el compartir poder como solución. Sin embargo, los desafíos en el proceso de compartir poder, tales como el tiempo consumido en el proceso de crear confianza y compartir poder, de situaciones de empate e inacción causadas por una pobre implementación en el intento de compartir poder y la falta de disposición a colaborar o incluso el abandono de la colaboración debido a resistencias a compartir poder, requieren reflexionarse más profundamente. Para ofrecer algunos lilneamientos a fin de tratar estos desafíos, propusimos un marco de contingencia para compartir poder, que considera la complejidad de diferentes perspectivas, ya sea en los participantes, en la red colaborativa o en el contexto instiltucional que influye sobre el poder en la gobernanza colaborativa.

El desarrollo de un marco de contingencia comienza con nuestra interpretación del poder, que incluye tres aspectos: la perspectiva comportamental, la de construcción social y los diferentes factores que influyen en la dinámica del poder. La perspectiva comportamental —el poder de A sobre B que logra que B haga algo que B no desea o, de otro modo, no haría— sugiere que la capacidad de ejercer poder sobre otros juega un papel crítico en la relación de poder porque el poder es ejercido por A contra el deseo de B. En nuestro marco de contingencia, identificamos factores que influyen sobre la capacidad de algunos participantes de ejercer el poder. Desde la perspectilva nodal, creemos que las experiencias previas de los participantes, relacionadas con compartir poder y con estructuras de fuentes de poder, contribuye a

su capacidad de ejercer poder. Los participantes con ricas experiencias previas de compartir poder tienen mayor capacidad, conocimiento y destrezas para promover el compartir poder en su colaboración actual. Además, las fuentes de poder difusas descentralizarán las funciones de los participantes y, de ese modo, evitarán que ciertos participantes dominen el proceso de colaboración, contribuyendo así a la efectividad de la red de gobernanza colaborativa.

La perspectiva de construcción social —el poder de A sobre B que hace que B, voluntariamente, quiera hacer lo que A desea— implica que el poder se halla socialmente estructurado y culturalmente pautado, lo que llevan a que B internalice el deseo de A y su disposición a subordinarse al poder de A. En el contexto de la gobernanza colaborativa, una vez establecido como legítimo o necesario, tanto compartir poder como el poder asimétrico pueden aceptarse socialmente como razonables y funcionar bien en la colaboración. Contingencias tales como una creciente confianza en el sistema producida por un fuerte contexto institucional capaz de incentivar la colaboración, misiones menos exigentes que pueden aceptar un compartir poder democráticamente orientado, una red colaborativa más voluntaria, mayor experiencia previa de compartir poder, así como un cálculo de costo-beneficio de compartir poder que resulte más aceptable promoverán el compartir poder a través del proceso de construcción social. El poder compartido, que es construido socialmente y pautado culturalmente, es más beneficioso para la efectividad de la colaboración.

El último aspecto de la interpretación sobre el poder sugiere que puede descomponerse en diferentes factores, como la fuente del poder, los medios, el alcance y la arena de poder, y todos pueden contribuir a la efectividad de la relación de poder. Esta conceptualización ayuda a reflejar el alcance de la asimetría en la colaboración. Diferencias significativas de poder pueden afectar negativamente la relación interorganizacional entre participantes, porque conspira contra el involucramiento y la confianza. Aún así, no es necesario que la distribución de poder sea lo más igualitaria posible y puede ser indeseable y poco realista, debido

a las situaciones de empate o inacción que ello puede provocar (Gray, 1985). Cómo hallar un equilibrio entre poder compartido y asimetría de poder depende de la flexibilidad de las estrategias elegidas al tener que vérselas con diferentes factores de poder. Nuestro marco de contingencia provee una guía general para manejar estos factores dinámicos de poder, al proponer que compartir poder puede ser o no apropiado para la efectividad de la colaboración, según ello se vea afectado por la difusión o concentración de las fuentes de poder, la mayor o menor experiencia previa en el uso de los medios de poder, los diferentes alcances del poder según estén caracterizados por tipos más o menos mandatorios de la red colaborativa y misiones más o menos exigentes de dicha red y la correspondiente cantidad de poder ejercido o compartido, basado en cálculos de costo-beneficio aceptables.

Nuestro marco de contingencia se ubica en la teoría institucional y en la teoría de la dependencia de recursos. La teoría institucional afirma que las organizaciones se conforman a un marco social de normas, valores y supuestos implícitos existentes en su contexto institucional (Baum y Oliver, 1991; Meyer y Rowan, 1977; Oliver, 1997). Nosotros propusimos tres contingencias en nuestro marco que se alinean con la teoría institucional: la del contexto instiltucional desde la perspectiva contextual, la de las misiones de la red desde la perspectiva de redes y la de la experiencia previa de compartir poder, desde la perspectiva nodal.

Primero, un contexto institucional más fuerte, que cultiva la colaboración, genera mayor disposición de los participantes a compartir poder sobre la base de confianza sistémica en el contexto y seguridades de obtener los resultados previstos de compartir poder. Segundo, para lograr diferentes misiones de la red, el contexto institucional existente, esté inclinado a ser más burocrático o más democrático, afectará la necesidad y factibilidad de compartilr poder. Por ejemplo, misiones exigentes no pueden afrontar el tiempo consumido en una negociación para compartir poder y, por lo tanto, funcionarán mejor cuando el arreglo institucional se basa en el control central. Tercero, los participantes con menor experiencia de compartir poder dentro de una institución caracterizada por arreglos jerárquicos pueden mostrar menor voluntad para compartir poder en una

nueva colaboración, porque el compartir poder es desaconsejado por la institución existente y ha perdido hasta cierto punto su legitimidad, lo cual afecta la efectividad de la gobernanza colaborativa.

La teoría de la dependencia de recursos argumenta que la supervivencia organizacional descansa en su capacidad para obtener recursos críticos de su contexto externo, y que las dependencias interorganizacionales se crean por la necesidad de todas las organizaciones de adquirir o compartir recursos escasos (Casciaro y Piskorski, 2005; Provan, Beyer y Kruytbosch, 1980). Una organización puede ser más poderosa con relación a sus socios si controla más recursos necesitados por los demás o si puede reducir su dependencia de los demás en cuanto a obtener recursos (Provan *et al.*, 1980). Propusimos tres contingencias en nuestro marco, alineadas con la teoría de la dependencia de recursos: tipos de redes desde la perspectiva de redes, así como fuentes de poder y análisis de costo-beneficio desde la perspectiva nodal. En términos de la perspectiva de red, cuando se forma mandatoriamente una red, y las interdependencias entre los participantes se hallan en gran medida impuestas externamente y, por lo tanto, pueden no ser suficientemente fuertes como para motivar la colaboración voluntaria, los participantes sujetos al mandato podrían tener una reducida disposición a compartir poder, lo cual reduce los beneficios de la colaboración. Desde la perspectiva nodal, si las fuentes de poder están concentradas en una única organización, la misma puede ser más poderosa debido a su posesión de mayores recursos necesarios para los otros socios y por sus menores dependencias de otros, lo cual conduce a desafíos y a escasa disposición de los participantes poderosos para compartir poder, factor que comprometería aún más la colaboración. Sin embargo, si el fin último de una organización menos poderosa para participar de una colaboración es adquirir recursos escasos, esa organización estará más dispuesta a perder algo de poder para permanecer en la colaboración luego de un cálculo de costo-beneficio.

En esencia, el marco de contingencia pone el acento en la importancia del equilibrio entre compartir poder y asimetría de poder, aspecto clave de la dinámica del poder en la gobernanza colaborativa. Como destacáramos al

referirnos al *appeal* que tiene compartir poder en este tipo de gobernanza, la mayor parte de la literatura ha tratado el compartir poder y la asimetría de poder como dos tipos opuestos de relaciones de poder en una instancia colaborativa. La demarcación binaria de estos dos conceptos ha sido dada por supuesto en la investigación sobre dinámica de poder en la gobernanza colaborativa, generando posiciones a favor de los supuestos beneficios de compartir poder y otras sobre el apocalipsis de la asimetría de poder. En realidad, la asimetría de poder y el compartirlo se hallan siempre interrelacionados y coexisten, mostrando una mezcla de ambos en cualquier estado de una red colaborativa. Compartir poder entre participantes, de un modo perfecto, es claramente un imposible, mientras que es más probable que la asimetría de poder sea la norma de la colaboración debido a los contextos socioeconómicos y políticos específicos en los que se sitúa la colaboración. Por lo tanto, la idea de que en la colaboración debe intentarse compartir poder todo lo posible, debería ser cuestionada. Cuando se busca compartir poder en la colaboración, los esfuerzos analíticos y prácticos en esta materia deben enfocarse en los factores que afectan la dinámica de la relación de poder, porque esto resulta central para la efectividad de la gobernanza colaborativa. Nuestro marco de contingencia también proporciona cierta guía empírica a los actores que desean colaborar con otros socios: a) Cuando participan en una colaboración, es necesario que los participantes evalúen el contexto institucional externo a la colaboración, en aspectos tales como la rigidez de las regulaciones y reglas que pueden controlar el comportamiento de los participantes; b) cuando se comparte poder entre socios es necesario comprender tanto las metas organizacionales singulares como las misiones comunes de la colaboración; c) para compartir poder es importante mejorar el consentimiento o legitimidad interna de una red colaborativa mandatoria; d) para una efectiva colaboración resulta beneficioso elegir los socios que tienen experiencias positivas previas en compartir poder con otros; e) si se desea compartir más poder con los socios, se requiere cautela para participar en una colaboración en la que las fuentes de poder de los socios son extremadamente asimétricas; f) para promover el compartir poder es fundamental promover la «justicia resultante» y mejorar la satisfacción que los participantes obtienen a raíz de los beneficios ganados por la colaboración. Como señalara Huxham,

los practicantes necesitan aplicar cualquier análisis teórica de una manera contingente para guiar sus esfuerzos en la colaboración, dado que «enfoques particulares para resolver cuestiones no son necesariamente transferibles a otras situaciones» (2003: 420).

Nuestro marco teórico fue construido sobre la base de la literatura sobre compartir poder en su relación con la efectividad de la gobernanza colaborativa. Sin embargo, esta literatura es escasa en brindar ricos ejemplos y casos en los que podamos apoyar nuestro marco. También es posible que algunos de los casos utilizados en este artículo puedan estar sujetos a interpretaciones y explicaciones alternativas. Sin embargo, este artículo es un punto de partida para el estudio de cómo compartir poder en la práctica colaborativa, dentro de un marco de contingencia que podría arrojar cierta luz sobre futuros estudios empíricos de los que este campo es deudor.

Ciertamente, dada la complejidad de la gobernanza colaborativa, también es difícil que este artículo trate exhaustivamente todos los factores contingentes que pueden influenciar la relación entre compartir poder y la efectividad de la gobernanza colaborativa. Más aún, los factores contingentes identificados en este artículo no son mutuamente excluyentes. Más bien, coexistirán y funcionarán conjuntamente en cualquier arreglo colaborativo. Esperamos que futuros estudios, tanto conceptuales como empíricos, puedan investigar otras contingentes o el interjuego entre factores contingentes. También hacemos un llamamiento a que los estudios incorporen mayores elementos dinámicos en la gobernanza colaborativa para así desarrollar un marco más comprensivo, y a que se produzcan más estudios en profundidad sobre los efectos compuestos de estos factores contingentes sobre la relación entre compartir poder y la efectividad e la gobernanza colaborativa.

## **Conclusión**

En este artículo, hemos intentado explorar ciertas contingencias que afectan la relación entre compartir poder y la efectividad de la

gobernanza colaborativa. Abordamos la cuestión central de si compartir poder es beneficioso para la efectividad de esta gobernanza y lo hicimos a partir de una perspectiva contingente —«Todo depende de»—, desarrollando un marco de contingencia que identifica seis contingencias, incluyendo el contexto institucional —desde una perspectiva contextual—, diferentes misiones alcanzadas por el esquema colaborativo y por tipos de redes —desde la perspectiva de redes—, y desde la experiencia de los participantes de compartir poder, difusión de fuentes de poder entre participantes y cálculos de costo-beneficio de los participantes —desde la perspectiva de nodos—. Sostenemos que estos factores de contingencia afectarán la relación entre compartir poder y efectividad de la gobernanza colaborativa. Este marco contingente ayudará tanto a académicos como a practicantes a desarrollar una comprensión conceptual de la relación de poder en la colaboración y proporcionará una mejor percepción sobre cómo puede gestionarse la dinámica del poder en instancias de colaboración.

## Referencias bibliográficas

- Adams, W. J y N. J. Davis (2005). «Toward a decentralized trust-based access control system for dynamic collaboration». Ponencia presentada en el Information Assurance Workshop «Proceedings from the Sixth Annual IEEE SMC», junio.
- Agranoff, R. y M. McGuire (2003). *Collaborative public management: New strategies for local governments*. Washington D. C.: Georgetown University Press.
- (2001). «Big questions in public network management research». En *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11, pp. 295-326.
- (1999). «Managing in network settings». En *Review of Policy Research*, 16, pp. 18-41.
- Alexander, J. A.; M. E. Comfort; B. J. Weiner y R. Bogue (2001). «Leadership in collaborative community health partner-ships». En *Nonprofit Management and Leadership*, 12, pp. 159-175.
- Alter, C. y J. Hage (1993). *Organizations working together*. Newbury Park, CA: SAGE.

- Andersen, H.T. (2001). «The new urban politics of Europe: the area-based approach to regeneration policy». En Andersen, H. T. y R.V. Kempen (eds.). *Governing European cities, social fragmentation, social exclusion and urban governance*. Burlington, VT: Ashgate.
- Ansell, C. y A. Gash (2008). «Collaborative governance in theory and practice». En *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, pp. 543-571.
- Bachmann, R. (2001). «Trust, power and control in transorganizational relations». En *Organization Studies*, 22, pp. 337-365.
- Bachrach, P. y M.S. Baratz (1970). *Power and poverty: Theory and practice*. Nueva York: Oxford University Press.
- (1962). «Two faces of power». En *The American Political Science Review*, 56, pp. 947-952.
- Baud, I.S.A. y R. Dhanalakshmi (2007). «Governance in urban environmental management: Comparing accountability and performance in multistakeholder arrangements in South India». En *Cities*, 24, pp. 133-147.
- Baum, J.A.C. y C. Oliver (1991). «Institutional linkages and organizational mortality». En *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 187-218.
- Benson, J.K. (1975). «The interorganizational network as a political economy». En *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 229-249.
- Berkes, F. (2010). «Devolution of environment and resources governance: Trends and future». En *Environmental Conservation*, 37, pp. 489-500.
- Bevir, M.; R. A. Rhodes y P. Weller (2003). «Traditions of governance: Interpreting the changing role of the public sector in comparative and historical perspective». En *Public Administration*, 81, pp. 1-17.
- Bigley, G.A. y K. H. Roberts (2001). «The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments». En *Academy of Management Journal*, 44, pp. 1281-1299.
- Bingham, L.B. (2009). «Collaborative governance: Emerging practices and the incomplete legal framework for public and stakeholder voice». En *Journal of Dispute Resolution*, pp. 269-326.
- Bingham, L.B.; T. Nabatchi y R. O'Leary (2005). «The new governance: Practices and processes for stakeholder and citizen participation in the work of government». En *Public Administration Review*, 65, pp. 547-558.

- Booher, D.E. (2004). «Collaborative governance practices and democracy». En *National Civic Review*, 93, pp. 32-46.
- Brenner, N. (2004). «Urban governance and the production of new state spaces in Western Europe, 1960-2000». En *Review of International Political Economy*, 11, pp. 447-488.
- Brummel, R.F.; K.C. Nelson; S.G. Souter; P.J. Jakes y D.R. Williams (2010). «Social learning in a policy-mandated collaboration: Community wildfire protection planning in the eastern United States». En *Journal of Environmental Planning and Management*, 53, pp. 681-699.
- Bryson, J. M.; B.C. Crosby y M.M. Stone (2006). «The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature». En *Public Administration Review*, 66, pp. 44-55.
- Cameron, K.S. (1986). «Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness». En *Management Science*, 32, pp. 539-553.
- y D.A. Whetten (1983). *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. Nueva York: Academic Press.
- Carley, M. (2000). «Urban partnerships, governance and the regeneration of Britain's cities». En *International Planning Studies*, 5, pp. 273-297.
- Carmichael, P. y C. Knox (1999). «Towards "a new era"? Some developments in governance of Northern Ireland». En *International Review of Administrative Sciences*, 65, pp. 103-116.
- Casciaro, T. y M.J. Piskorski (2005). «Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory». En *Administrative Science Quarterly*, 50, pp. 167-199.
- Chen, B. (2008). «Assessing interorganizational networks for public service delivery: A process-perceived effectiveness framework». En *Public Performance & Management Review*, 31, pp. 348-363.
- Choi, T. y P.J. Robertson (2013). «Deliberation and decision in collaborative governance: A simulation of approaches to mitigate power imbalance». En *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24, pp. 495-518.
- Coff, R. W. (1999). «When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bar-gaining power». En *Organization Science*, 10, pp. 119-133.

- Crona, B. y Ö. Bodin (2010). «Power asymmetries in small-scale fisheries: A barrier to governance transformability». En *Ecology & Society*, 15, (4).
- Crosby, B.C. y J.M. Bryson (2005). *Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared-power world* (2.ª ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dahl, R. A. (1957). «The concept of power». En *Behavioral Science*, 2, pp. 201-215.
- Dandy, N.; S. Fiorini y A.L. Davies (2014). «Agenda-setting and power in collaborative natural resource management». En *Environmental Conservation*, 41, pp. 311-320.
- Das, T.K. y B.S. Teng (2001). «Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework». En *Organization Studies*, 22, pp. 251-283.
- Dawson, S. (1996). *Analyzing organizations*. Londres: Macmillan Business.
- Dekker, K. y R. van Kempen (2004). «Urban governance within the Big Cities Policy: Ideals and practice in Den Haag, the Netherlands». En *Cities*, 21, pp. 109-117.
- Denison, D.R. y A.K. Mishra (1995). «Toward a theory of organizational culture and effectiveness». En *Organization Science*, 6, pp. 204-223.
- Echeverria, J.D. (2001). «No success like failure: The Platte river collaborative watershed planning process». En *William & Mary Environmental Law and Policy Review*, 25, pp. 559-604.
- Ehler, C.N. (2003). «Indicators to measure governance performance in integrated coastal management». En *Ocean & Coastal Management*, 46, pp. 335-345.
- Emerson, K.; T. Nabatchi y S. Balogh (2012). «An integrative framework for collaborative governance». En *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22, pp. 1-29.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman Publishing.
- Friedlander, F. y H. Pickle (1968). *Components of effectiveness in small organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 13, pp. 289-304.
- Gray, B. (2000). «Assessing interorganizational collaboration: Multiple conceptions and multiple methods». En Faulkner, D. y M. de Rond (eds.). *Cooperative strategy: Economics, business, and organization issues* (pp. 243-260). Londres: Oxford University Press.
- (1989). *Collaborating: Finding common ground for multi-party problems*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- (1985). «Conditions facilitating interorganizational collaboration». En *Human Relations*, 38, pp. 911-936.
- Green, L. (1989). «Law, legitimacy and consent». En *Southern California Law Review*, 62, pp. 795-825.
- Greenwood, M. y H.J. Van Buren (2010). «Trust and stakeholder theory: Trustworthiness in the organisation-stakeholder relationship». En *Journal of Business Ethics*, 95, pp. 425-438.
- Grindle, M. S. (2004). «Good enough governance: Poverty reduction and reform in developing countries». En *Governance*, 17, pp. 525-548.
- Guo, C. y M. Acar (2005). «Understanding collaboration among nonprofit organizations: Combining resource dependency, institutional, and network perspectives». En *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34, pp. 340-361.
- Hardy, C. y N. Phillips (1998). «Strategies of engagement: Lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain». En *Organization Science*, 9, pp. 217-230.
- Hay, C. (1997). «State of the art: Divided by a common language: Political theory and the concept of power». En *Politics*, 17, pp. 45-52.
- Head, B. W. (2008). «Assessing network-based collaborations: Effectiveness for whom?». En *Public Management Review*, 10, pp. 733- 749.
- Hendriks, F. (2014). «Understanding good urban governance: Essentials, shifts, and values». En *Urban Affairs Review*, 50, pp. 553- 576.
- Hickson, D. J.; C. R. Hinings; C. A. Lee; R. E. Schneck y J. M. Pennings (1971). «A strategic contingencies' theory of intraorganizational power». En *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 216-229.
- Holzer, M. y K. Yang (2004). «Performance measurement and improvement: An assessment of the state of the art». En *International Review of Administrative Sciences*, 70, pp. 15-31.
- Huxham, C. y S. Vangen (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Londres: Routledge.
- (2000). «Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world». En *Academy of Management Journal*, 43, pp. 1159-1175.
- (1996). «Working together: Key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations». En *International Journal of Public Sector Management*, 9, (7), pp. 5-17.

- Huxham, C. (2003). «Theorizing collaboration practice». En *Public Management Review*, 5, pp. 401-423.
- Huxham, C. (1991). «Facilitating collaboration: Issues in multi-organizational group decision support in voluntary, informal collaborative settings». En *Journal of the Operational Research Society*, 42, pp. 1037-1045.
- S. Vangen; C. Huxham y C. Eden (2000). «The challenge of collaborative governance». En *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, 2, pp. 337- 358.
- Huxham, C. y D. Macdonald (1992). «Introducing collaborative advantage: Achieving interorganizational effectiveness through meta-strategy». En *Management Decision*, 30, (3), pp. 50-56.
- Jentoft, S.; T. C. van Son y M. Bjørkan (2007). «Marine protected areas: A governance system analysis». En *Human Ecology*, 35, pp. 611-622.
- Johnston, E. W.; D. Hicks; N. Nany J. C. Auer (2010). «Managing the inclusion process in collaborative governance». En *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, pp. 699-721.
- Jones, C.; W. S. Hesterly y S. P. Borgatti (1997). «A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms». En *Academy of Management Review*, 22, pp. 911-945.
- Kaplan, A. (1964). «Power in perspective». En Kahn, R. L. y E. Boulding (eds.). *Power and conflict in organizations* (pp. 11- 32). Londres: Tavistock.
- Kapucu, N. (2005). «Interorganizational coordination in dynamic context: Networks in emergency response management». En *Connections*, 26, (2), pp. 33-48.
- , T. Arslan y M. L. Collins (2010). «Examining inter-governmental and interorganizational response to catastrophic disasters: Toward a network-centered approach». En *Administration & Society*, 42, pp. 222-247.
- Kenis, P. y K. G. Provan (2009). «Towards an exogenous theory of public network performance». En *Public Administration*, 87, pp. 440- 456.
- Koliba, C. J.; R. M. Mills y A. Zia (2011). «Accountability in governance networks: An assessment of public, private, and non-profit emergency management practices following hurricane Katrina». En *Public Administration Review*, 71, pp. 210-220.

- Langford, V. (1979). «Managerial effectiveness: A review of the literatura». En Brodie, M. y R. Bennet (eds.). *Perspectives of managerial effectiveness* (pp. 66-79). Thorne: Thames Valley Reginal Managerial Centre.
- Lasker, R. D.; E. S. Weiss y R. Miller (2001). «Partnership synergy: A practical framework for studying and strengthening the collaborative advantage». En *Milbank Quarterly*, 79, pp. 179-205.
- Lawler, E. J. y J. Yoon (1996). «Commitment in exchange relations: Test of a theory of relational cohesion». En *American Sociological Review*, 61, pp. 89-108.
- Lawrence, T.B.; C. Hardy y N. Phillips (2002). «Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions». En *Academy of Management Journal*, 45, pp. 281- 290.
- Leach, W.D. y P.A. Sabatier (2005). «Are trust and social capital the keys to success?». En Sabatier; P.A.; W. Focht; M. Lubell; Z. Trachtenberg; A. Vedlitz, y M. Matlock (eds.). *Swimming upstream: Collaborative approaches to watershed management* (pp. 233-258). Cambridge, MA: MIT Press.
- Levine, S., P.E White y B. D. Paul (1963). «Community interorganizational problems in providing medical care and social services». En *American Journal of Public Health and the Nations Health*, 53, pp. 1183-1195.
- Lewin, A.Y. y J.W. Minton (1986). «Determining organizational effectiveness: Another look, and an agenda for research». En *Management Science*, 32, pp. 514-538.
- Linder, S.H. (1999). «Coming to terms with the public-private partnership a grammar of multiple meanings». En *American Behavioural Scientist*, 43, pp. 35-51.
- Lister, S. (2000). «Power in partnership? An analysis of an NGO's relationships with its partners». En *Journal of International Development*, 12, pp. 227-239.
- Lukes, S. (1974). *Power: A radical view*. Basingstoke: Macmillan.
- Mahapatra, S.K.; R. Narasimhan y P. Barbieri (2010). «Strategic interdependence, governance effectiveness and supplier performance: A dyadic case study investigation and theory development». En *Journal of Operations Management*, 28, pp. 537-552.

- Mandell, M. y R. Keast (2007). «Evaluating network arrangements: Toward revised performance measures». En *Public Performance & Management Review*, 30, pp. 574-597.
- Maner, J.K. y N.L. Mead (2010). «The essential tension between leadership and power: When leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest». En *Journal of Personality and Social Psychology*, 99, pp. 482-497.
- Meehan, E. M. (2003). *From government to governance, civic participation and "new politics"; The context of potential opportunities for the better representation of women*. Belfast: Centre for Advancement of Women in Politics, Queen's University Belfast.
- Meyer, J. W. y B. Rowan (1977). «Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony». En *American Journal of Sociology*, 83, pp. 340-363.
- Morse, J.J. y F.R. Wagner (1978). «Measuring the process of managerial effectiveness». En *Academy of Management Journal*, 21, pp. 23-35.
- Moynihan, D.P. (2009). «The network governance of crisis response: Case studies of incident command systems». En *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, pp. 895-915.
- (2005). *Leveraging collaborative networks in infrequent emergency situations*. Washington D.C.: IBM Center for the Business of Government.
- Muro, M. y P. Jeffrey (2008). «A critical review of the theory and application of social learning in participatory natural resource management processes». En *Journal of Environmental Planning and Management*, 51, pp. 325-344.
- Murray, S. L.; J.G. Holmes y D.W. Griffin (1996). «The benefits of positive illusions: Idealization and the construction of satisfaction in close relationships». En *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, pp. 79-98.
- O'Leary, R. y N. Vij (2012). « Collaborative public management: Where have we been and where are we going?». En *The American Review of Public Administration*, 42, pp. 507-522.
- Oliver, C. (1997). «Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views». En *Strategic Management Journal*, 18, pp. 697-713.

- (1990). «Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions». En *Academy of Management Review*, 15, pp. 241-265.
- O'Toole, L. J. (1997). «Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public administration». En *Public Administration Review*, 57, pp. 45-52.
- y K. J. Meier (2004). «Desperately seeking Selznick: Cooptation and the dark side of public management in networks». En *Public Administration Review*, 64, pp. 681-693.
- Painter, M. (2001). «Multi-level governance and the emergence of collaborative federal institutions in Australia». En *Policy & Politics*, 29, pp. 137-150.
- Parés, M.; J. Bonet-Martí y M. Martí-Costa (2012). «Does participation really matter in urban regeneration policies? Exploring governance networks in Catalonia (Spain)». En *Urban Affairs Review*, 48, pp. 238-271.
- Pennington, R.; H. D. Wilcox y V. Grover (2003). «The role of system trust in business-to-consumer transactions». En *Journal of Management Information Systems*, 20, pp. 197-226.
- Peters, B. G. y J. Pierre (1998). «Governance without government? Rethinking public administration». En *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8, pp. 223-243.
- Phillips, N.; T. B. Lawrence y C. Hardy (2000). «Interorganizational collaboration and the dynamics of institutional fields». En *Journal of Management Studies*, 37, pp. 23-43.
- Provan, K.G. (1984). «Interorganizational cooperation and decision making autonomy in a consortium multihospital system». En *Academy of Management Review*, 9, pp. 494-504.
- J.M. Beyer y C. Kruytbosch (1980). «Environmental linkages and power in resource-dependence relations between organizations». En *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 200-225.
- Provan, K. G.; A. Fish y J. Sydow (2007). «Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks». En *Journal of Management*, 33, pp. 479-516.
- Provan, K.G. y P. Kenis (2008). «Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness». En *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, pp. 229-252.

- Provan, K.G. y H.B. Milward (1995). «A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems». En *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 1-33.
- Provan, K.G. y H.B. Milward (2001). «Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks». En *Public Administration Review*, 61, pp. 414-423.
- Purdy, J.M. (2012). «A framework for assessing power in collaborative governance processes». En *Public Administration Review*, 72, pp. 409-417.
- Raelin, J.A. (1980). «A mandated basis of interorganizational relations: The legal-political network». En *Human Relations*, 33, pp. 57-68.
- Rodríguez, C.; A. Langley; F. Béland y J. L. Denis (2007). «Governance, power, and mandated collaboration in an interorganizational network». En *Administration & Society*, 39, pp. 150-193.
- Rogers, E. y E.P. Weber (2010). «Thinking harder about outcomes for collaborative governance arrangements». En *The American Review of Public Administration*, 40, pp. 546-567.
- Schermerhorn, J. R. (1975). «Determinants of interorganizational cooperation». En *The Academy of Management Journal*, 18, pp. 846- 856.
- Shafritz, J.M. ; J.S.Ott y Y.S. Jang (2011). *Classics of organization theory* (7.ª ed.). Boston, MA: Wadsworth Cengage Learning.
- Snively, K. y M.B. Tracy (2002). «Development of trust in rural nonprofit collaborations». En *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31, pp. 62-83.
- Sousa, D.J. y C.M. Klyza (2007). «New directions in environmental policy making: An emerging collaborative regime or reinventing interest group liberalism?». En *Natural Resources Journal*, 47, pp. 377-444.
- Stoker, G. (1998). «Governance as theory: Five propositions». En *International Social Science Journal*, 50, pp. 17-28.
- Thomson, A.M. y J.L. Perry (2006). «Collaboration processes: Inside the black box». En *Public Administration Review*, 66 (Suppl. 1), pp. 20-32.
- Walsh, K.; B. Hinings; R. Greenwood y S. Ranson (1981). «Power and advantage in organizations». En *Organization Studies*, 2, pp. 131-152.
- Warner, J. F. (2006). «More sustainable participation? Multi-stakeholder platforms for integrated catchment management». En *Water Resources Development*, 22, pp. 15-35.

- Waugh, W.L. y G. Streib (2006). «Collaboration and leadership for effective emergency management». En *Public Administration Review*, 66 (Suppl. 1), pp. 131-140.
- Weber, E.P. (2009). «Explaining institutional change in tough cases of collaboration: “ideas” in the Blackfoot watershed». En *Public Administration Review*, 69, pp. 314-327.
- Weber, E.P. y A.M. Khademian (2008). «Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings». En *Public Administration Review*, 68, pp. 334-349.
- Willcocks, S. G. (1992). «Managerial effectiveness and the public sector: A health service example». En *International Journal of Public Sector Management*, 5, (5), pp. 4-10.
- Wilsford, D. (1994). «Path dependency, or why history makes it difficult but not impossible to reform health care systems in a big way». En *Journal of Public Policy*, 14, pp. 251-283.
- Winer, M. y K. Ray (1994). *Collaboration handbook: Creating, sustaining, and enjoying the journey*. St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.
- Wood, D. J. y B. Gray (1991). «Toward a comprehensive theory of collaboration». En *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27, pp. 139-162.
- Wybo, J. L. y H. Lonka (2002). «Emergency management and the information society: How to improve the synergy?». En *International Journal of Emergency Management*, 1, pp. 183-190.
- Yuchtman, E. y S.E. Seashore (1967). «A system resource approach to organizational effectiveness». En *American Sociological Review*, 32, pp. 891-903.
- Zérah, M. H. (2009). «Participatory governance in urban management and the shifting geometry of power in Mumbai». En *Development and Change*, 40, pp. 853-877.
- Zimmerman, M. A. y G.J. Zeitz (2002). «Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy». En *Academy of Management Review*, 27, pp. 414-431.