

LA COLABORACIÓN COMO VALOR DIFERENCIAL DEL SECTOR NO LUCRATIVO: APLICACIÓN AL CASO DE LAS ONGS

PARTNERSHIP AS DISTINCTIVE VALUE OF THE NON-LUCRATIVE SECTOR: APPLICATION IN THE CASE OF NGOS

Nieto Carramiñana, Enrique (Universidad Carlos III de Madrid) *

Reyna Zaballa, Rafael de (Universidad Carlos III de Madrid) **

RESUMEN

El trabajo aporta un modelo de regresión lineal que intenta explicar los factores principales que llevan a una ONG a entablar procesos de colaboración con otras entidades (intra o intersectoriales).

El escenario descrito dibuja la existencia de unas organizaciones, ONGs, muy proclives a la colaboración, a la cual están acostumbradas desde hace un mayor número de años que las empresas. ¿Por qué? Probablemente, uno de los factores explicativos radique en la importancia que este valor de colaboración tiene para las ONGs desde su propia razón de existencia, pero también por los profundos cambios que se han dado dentro del entorno general y que han ido en la dirección de hacer que la colaboración sea una decisión, cuya alternativa de no realización, tiene un coste muy elevado para este tipo de entidad.

La variedad y distinto uso que las ONGs hacen de sus colaboraciones, en función del tipo de *partner* elegido, nos lleva a pensar que cada vez existe una dirección más cualificada y formada en el campo del *management* dentro de este tipo de entidades de carácter no lucrativo, lo cual redundará, a nuestro juicio, en dos elementos principales: uno, un uso cada vez más activo e importante de esta filosofía de actuación colaboradora durante los próximos años y, dos, una menor diferencia en el uso de técnicas de gestión entre el sector privado lucrativo y no lucrativo. Fenómeno este último, que se ha venido a denominar en los últimos años *seamless economy*, o economía continua (Peters y Pierre, 2003).

Palabras claves: ONG, organización no lucrativa, tercer sector, *partnership*, modelo de regresión lineal. **JEL:** M14.

ABSTRACT

This work provides a linear regression model that aims to explain the main factors leading an NGO (44 among the 100 largest in Spain by budget) to establish partnership processes with other entities (being these of the third sector, or from private or public sectors).

The scenario described shows the existence of certain organizations, NGOs, very leading to partnership, to which they have grown used to long before other companies did. Why? Probably, one the explanations might be the importance that the value of this partnership has for the NGOs in relation to their own definition of mission and reason for existence, but also due to the changes that have taken place within the general environment

* Departamento de Economía de la Empresa, Calle Madrid 126, 28903 Getafe, Madrid. enieto@emp.uc3m.es

** Departamento de Economía de la Empresa, Calle Madrid 126, 28903 Getafe, Madrid. rreyna@aena.es

Recibido: Diciembre de 2012. Aceptado: Junio de 2013.

and that tend to make of partnership a decision, whose non fulfillment has a very high cost for this kind of entity,

The variety and different use that NGOs make of their partnership, depending of the type of partner chosen, leads us to think that there is a growing improvement in the quality and knowledge in the management field in the boards of this non-profit entities, what, according to us, will lead to two main consequences: first, a wider and more important use of this partnership philosophy in the coming years, and second, a lesser difference between the techniques used in the profit and non-profit sectors, this second tendency having being named "Seamless Economy" in the last years (Peters and Pierre, 2003).

Key words: NGO, Non-Profit Organization, Third Sector, partnership, linear regression model. **JEL:** M14.

1. INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas, sobre todo desde los años noventa en nuestro país, hemos asistido a una penetración conjunta, por parte de empresas privadas y organizaciones no lucrativas (ONLs, en adelante), en sectores de actuación donde, con anterioridad, sólo se daba la actividad de las últimas, por entenderse que eran áreas de actividad exclusivas en el desarrollo de su labor principal (Salamon, 1993, 2002; Weisbrod, 1988).

Este escenario ha propiciado el desarrollo de un espíritu colaborador en las ONLs como un valor principal de su gestión. Podríamos pensar que este valor es algo natural en ciertas ONLs –las ONGs– cuya misión se basa, casi siempre, en el fomento de la colaboración y la solidaridad con causas bien diversas, pero estaríamos equivocados si pensamos que, únicamente este factor, ha sido el determinante del gran desarrollo colaborador que han vivido estas entidades durante los últimos años (Nieto Carramiñana, 2009). En este sentido y en nuestro país, ha habido importantes cambios dentro del macroentorno –socio-normativo, económico y aún cultural–, que pretendemos aquí analizar.

Así, el proceso de descentralización de la administración pública central hacia las comunidades autónomas y la progresiva privatización de ciertos servicios sociales, ha desembocado en formas de gestión concertada, a través de las cuales han ido entrando en competencia –mediante las distintas modalidades de contratación pública– ciertas empresas privadas y ONLs, al amparo de una legislación que ha facilitado esta concurrencia (Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, que aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público).

Este tipo de conciertos públicos son, en la mayoría de los casos, una fuente de recursos financieros muy valorada por las organizaciones no lucrativas, debido a que ven en ellos una forma de financiación, continua y relativamente segura, con un plazo de vigencia superior a la tradicional subvención pública (Monserrat, 2004).

A esto hay que sumar, que durante los últimos años las empresas han recurrido, cada vez con mayor frecuencia, a la creación de fundaciones de empresas, al amparo del marco legal vigente, con la aprobación de la Ley de Fundaciones (Ley 50/2002, de 26 de diciembre), hasta el punto de convertir a nuestro país en el segundo europeo en número de este tipo de entidades (C.G.C.E., 2012).

El escenario dibujado ha posibilitado el rápido desarrollo de una forma de organización: las fundaciones. Este tipo de organización constituye un híbrido entre los sectores privado

lucrativo y no lucrativo, debido a que si bien pertenecen al tercer sector¹, también es cierto que son fundadas por empresas del sector mercantil privado. Por esta razón, las fundaciones, presumiblemente, deben de gozar de mayores posibilidades financieras y cultura empresarial, lo cual compromete, a su vez, al resto de entidades del sector no lucrativo en la adquisición de mayores niveles de exigencia de gestión e innovación, a través de un supuesto efecto contagio (Vernis, 2005).

Además, basándose en esta supuesta calidad directiva, es probable que los organismos públicos puedan ir prefiriendo este tipo de sociedades del entorno privado (empresas o fundaciones vinculadas a empresas), para llevar a cabo los servicios que los primeros decidan concertar. Esto implicaría una situación de competencia por este tipo de contratos públicos entre ONLs clásicas (desvinculadas del sector privado lucrativo) y empresas privadas.

En este punto, precisamente, es donde situamos el objetivo principal de nuestro trabajo. Se trata de evaluar cuáles son los elementos esenciales, variables, que hacen que las organizaciones de la muestra (las principales ONGs españolas), tengan un comportamiento más tendente a la colaboración, el cual se irá imponiendo seguramente durante los próximos años, por las razones que acabamos de exponer en esta introducción.

Así, a continuación, pasamos a prestar atención a las aportaciones de trabajos sobre la materia de los últimos años, en el punto dos; para, en el punto tercero, revisar con detalle la metodología empleada en nuestro estudio. A lo largo de los dos últimos puntos del artículo, expondremos los resultados del mismo, así como las conclusiones y limitaciones que hemos podido observar en su elaboración, al modo clásico.

2. ESTUDIO DE LA CUESTIÓN

Existen datos, centrados en la economía estadounidense en el pasado, que podrían ser extrapolables a nuestro país, salvando distancias, y que ilustran las consecuencias de un escenario de posible competencia entre entidades de ambos sectores (empresarial y no lucrativo)². Así, podríamos analizar las consecuencias, positivas y negativas, que este proceso de competencia entre ambos sectores ha presentado anteriormente en el país norteamericano.

Hay cuatro razones básicas que explican la mayor presencia de empresas privadas operando en un sector, como es el de los servicios sociales –reiteramos, en el caso estadounidense–, cuyas actividades eran gestionadas con anterioridad por instituciones públicas (Gronjberg y Salamon, 2002):

1. El crecimiento de la oferta de entidades (empresas y organizaciones no lucrativas) para el desarrollo de contratos públicos de diversos servicios sociales donde la presencia de las segundas era dominante anteriormente, ha ocasionado un aumento de la competencia por la captación de subvenciones y contratos antes exclusivos del sector no lucrativo (Gronjberg y Salamon, 2002).

¹ En cualquiera de los dos enfoques dominantes: el anglosajón de *Non Profits Organization* (NPO), y el de tradición más europea, sino francesa, de Economía Social (Nieto Carramiñana, 2009).

² En Estados Unidos y en un proceso que comenzó hace 30 años, las organizaciones no lucrativas perdieron su participación en determinados servicios sociales (Salamon, 2002). Por ejemplo, el porcentaje de este tipo de entidades con presencia en puestos de trabajo de atención infantil se redujo del 52 por 100 al 38 por 100, entre 1982 y 1997, y el porcentaje de puestos de trabajo, dentro del sector de la salud en el hogar, disminuyó de 60 por 100 a 28 por 100 durante el mismo periodo (Salamon, 2002). Igualmente para esa misma década y media, la externalización de actividades del sector público en el ámbito de los servicios sociales creció, y, como consecuencia, el alcance de los servicios sociales atendidos a través del mercado también creció (Ryan, 1999).

2. El formato de apoyo público en Estados Unidos se ha ido desplazando del subsidio directo al productor hacia subvenciones directas a los consumidores, como es el caso del desarrollo actual de los denominados cheques-servicio o *vouchers* (una fórmula de pago con la que se subvenciona una parte del coste de la hora de trabajo en servicios sociales tales como: servicio doméstico, servicios de atención a personas dependientes, personas mayores, personas con discapacidad e infancia, actividades culturales y de ocio). Esto ha ocasionado que las empresas mercantiles hayan entrado en mercados dominados anteriormente de manera casi exclusiva por entidades de carácter no lucrativo, dado que el mayor incentivo al consumo, vía rebaja de precio, estimula el aumento de la dotación de servicios, entre ellos, los de las empresas mercantiles (Monserrat, 2004; Gronjberg y Salamon, 2002; Salamon, 2002).

Entre los efectos positivos que se han podido documentar de esta práctica, destacamos: el aumento de libertad de los ciudadanos para escoger la entidad que entiendan más adecuada, la reducción de economía sumergida (al reducir el precio por el cheque-servicio) en un sector tradicionalmente informal de la economía, la regulación y homologación de la calidad del servicio entre las organizaciones que desean optar a este tipo de servicios y, por último, el descubrimiento de nuevos yacimientos de empleo (Salinas y Rubio, 2001).

No obstante, la difusión de este tipo de subsidio al consumidor ha presentado no pocos problemas en nuestro país, con un modelo reciente de Estado del Bienestar de carácter universal y con conciencia de servicio público gratuito (Salinas y Rubio, 2001).

3. El sector público, en un buen proceder entendido, debería adjudicar contratos a proveedores de servicios sociales no por "lo que son" sino por "lo que pueden hacer" (Ryan, 1999). Las exigencias continuas de calidad y rendimiento para las organizaciones no lucrativas las conducen, de manera automática si quieren sobrevivir en su actividad, a realizar constantes esfuerzos en control de costes y aumento de la eficiencia en la prestación de servicios. Ahora bien, debido a la falta de familiaridad con este tipo de conceptos, las empresas mercantiles tienen ventajas competitivas en estos mercados tradicionalmente dominados por entidades de carácter no lucrativo (Monserrat, 2004).
4. El gran crecimiento de las políticas activas de empleo, y en concreto el desarrollo de *la formación para y en el empleo*, ha hecho crecer el número de empresas privadas dentro de este sector, de manera directa o a través de la subcontratación, dado que nunca ha sido un lugar tradicional de actuación para las entidades de carácter no lucrativo (Frumkin y Andre-Clark, 2000, Gronjberg y Salamon, 2002).

Entre las desventajas a considerar dentro de la competencia entre ambos sectores está el "*mito de la competencia*". Así, Van Slyke (2003) informó sobre la no necesaria relación –que hoy en día se da muchas veces como dada *a priori*– entre eficiencia y prestación del servicio social a través de medios de realización del sector privado no lucrativo. El mismo autor nos dice que esta supuesta relación puede no darse debido a la presencia de ciertos obstáculos:

1. *Limitaciones en la vigilancia del entorno* –el sector público no tiene capacidad suficiente para vigilar el adecuado funcionamiento y hacer cumplir las obligaciones de tan elevado número de entidades privadas actuando al mismo tiempo.
2. *Posiciones consolidadas por las organizaciones no lucrativas* –se reflejan en nichos de actuación donde este tipo de organizaciones tienen mucha experiencia y un alto grado de especialización. Sería el caso del sector de desarrollo llevado a

cabo por las ONGDs (Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo) especializadas. En estos casos sería difícil hablar de competencia entre sectores debido a la preeminencia de este tipo de organizaciones no lucrativas.

3. *Relaciones en red* –de tal forma que se mantienen un grupo de entidades, las pertenecientes a la red, que están conectadas, personal y/o políticamente– guardando una alta correlación positiva estas relaciones con la obtención de contratos (Nieto Carramiñana, 2009). Las decisiones sobre la adjudicación de la realización de estos servicios públicos nada tendrá que ver ni con la competencia ni con la objetividad de la decisión de adjudicación.
4. *Barreras promulgadas por el propio sector público* –dado que las colaboraciones que se dan entre organismos públicos, sin la participación del sector privado, reducen los costes de contratación externa.

En resumen, los cambios que se van produciendo dentro del entorno general y que van modificando la forma organizacional, por la experiencia de una colaboración creciente entre ambos sectores privados –lucrativo y no lucrativo–, ha producido una serie de complejos cambios dentro de la composición básica de la prestación de servicios sociales, en el que se han ido difuminando y desdibujando los límites entre los sectores clásicos (Salamon, 1993), lo que ha generado un escenario distinto de relaciones intersectoriales, que se ha dado en denominar *seamless economy*³ (Peters y Pierre, 2003).

La razón de esta desfiguración de los límites intersectoriales radica, a nuestro parecer, en las ventajas conjuntas que encuentran, empresas y ONLs, en llevar a cabo procesos de colaboración (una vez dados los cambios en el entorno de partida). Entre estas ventajas destacamos:

1. La presión financiera aparecida tras la disminución de la financiación por parte del sector público –por tendencia previa pero también agravada por la crisis económica– y las dificultades de gestión que presentan las donaciones privadas y corporativas (Monserrat, 2003, 2006; Pin *et al.*, 2007; Salamon, 1993, 2002), lo que hace que las organizaciones del sector no lucrativo hayan girado su mirada hacia fuentes de ingresos alternativas.
2. La descentralización de los servicios públicos (Ruíz Olabuenaga, 2006) ha aumentado el grado de responsabilidad del sector no lucrativo en la prestación de estos servicios, así como su volumen de trabajo, por lo que ha precisado establecer colaboraciones, en no pocas ocasiones, fuera de su sector con el objeto de hacer la prestación viable.
3. Los cambios sociales y demográficos se han traducido no sólo en un aumento de la demanda, sino también en la heterogeneidad de los servicios sociales que se están prestando durante los últimos años (James, 1989; Salamon, 1995, 2002; Weisbrod, 1975).

De esta forma, se ha generado un caldo de cultivo adecuado para la proliferación de acuerdos de colaboración entre empresas y organizaciones del sector no lucrativo, donde las primeras buscan sobre todo el capital *reputacional* –*reputational capital* (Salamon, 2005)– de las segundas, lo que ha ido incrementando el proceso de progresivo desdibujo entre ambos sectores. Como consecuencia inmediata de esta integración, vemos que se le está exigiendo, actualmente, un mayor espíritu empresarial al tradicional sector social no lucrativo. En concreto, esta situación ha azuzado a los empresarios sociales para buscar soluciones más

³ Economía continua (Nieto Carramiñana, 2009)

eficaces, con un doble objeto: dar respuesta a una problemática social de complejidad creciente y buscar nuevas fuentes de financiación continuas y más seguras (Monserrat, 2006; Pin *et al.*, 2007).

Eso quiere decir que el sector público –el proveedor clásico de recursos financieros para el sector no lucrativo– probablemente vea reducido ese papel de casi-exclusividad durante los próximos años, debido al actual proceso de reestructuración del Estado de Bienestar, en el que se han venido realizando ciertos recortes en la prestación de servicios sociales. Estos recortes tienen su origen en el modelo anglosajón, inspirados ambos en la aplicación práctica de políticas de corte monetarista –llevadas a la práctica durante los primeros años de la Administración Thatcher (García Campa, 2007) y del presidente Reagan en Estados Unidos (Salamon, 2002)⁴–, los cuales han traído como consecuencia el uso de políticas de racionalización, privatización y contención del gasto social (Rodríguez *et al.*, 2003). Este hecho, histórico e inacabado, se manifiesta en tres fenómenos (Rodríguez *et al.*, 2003): la reestructuración del Estado del Bienestar, la *re-mercantilización* de las relaciones sociales y económicas, y la reconstitución de la sociedad civil. En este proceso lo público deja paso a lo privado mercantil, a lo privado social y a lo público social.

Al mismo tiempo, el dinero que aporta el sector empresarial al sector no lucrativo tiene como contraprestación la exigencia de una perspectiva, digamos, más comercial (Andreasen, 1996), abandonando la simple y tradicional cesión de fondos, sin control sobre su destino, más típico de la donación clásica. Así, Porter y Kramer (2002) señalan la existencia de un valor estratégico –*alternativa rentable*– en las actividades filantrópicas que llevan a cabo las empresas.

Bajo esta perspectiva, la implicación de la empresa en los problemas sociales no es una labor tanto de caridad, como una fuente de I+D y una inversión típica de una empresa con enfoque estratégico (Kanter, 1999). Ahora, siguiendo esta posición estratégica, los recursos que se destinen a colaboraciones tipo CRM o Marketing Con Causa (*Cause Related Marketing*) no figurarán dentro del presupuesto de las empresas –en el espacio dedicado a donaciones–, sino dentro del propio presupuesto de marketing (Andreasen, 1996).

Como vemos, existen incentivos suficientes –iniciados desde las modificaciones apuntadas en el entorno general, socio-normativo y económico sobre todo–, en todos los agentes implicados de los tres sectores –público, privado empresarial y tercer sector–, para que esta tendencia de mayor colaboración y desdibujamiento intersectorial, iniciada hace en torno a una década en nuestro país, siga creciendo paulatinamente. El capital reputacional que las empresas obtienen de las ONLs, la fuente de ingresos, continua y segura, que las segundas logran de las primeras, y el posible ahorro de costes que el sector público puede conseguir de esta progresiva privatización de servicios sociales, apunta a ello.

A continuación, vamos a exponer la investigación llevada dentro de un subsector de las organizaciones no lucrativas –el de las ONGs–, el cual se ha escogido como paradigma, que expresa el valor de la colaboración desde el mismo acto que fundamenta el nacimiento de la

⁴ Los recortes se cifraron en alrededor de un 25 por 100, en términos reales, durante la Administración Reagan en Estados Unidos. El apoyo estatal que se dio a las ONLs (fuera de lo que formaba parte del *Medicare* y *Medicaid*), no volvió a ser equiparable al que tenía en el año 1980, sólo hasta entrada ya la década de los noventa (Salamon, 2002). A pesar de que estos recortes disminuyeron significativamente durante esta última década completa, lo ocurrido durante los diez años anteriores dejó una herida financiera persistente en aquel país. Esta herida se volvió a abrir, en Estados Unidos, durante los primeros años del nuevo siglo, por una combinación de: reducciones de impuestos, recesión económica, y aumento de los gastos militares y antiterroristas; lo que causó nuevos recortes en salud, educación, bienestar social y financiación y, por tanto, nuevas presiones sobre las finanzas de las ONLs (Salamon, 2005)

entidad. En este sentido, una cuestión central para entender la colaboración, es comprender previamente los factores que hacen que una institución, acostumbrada a ella desde su propio nacimiento, lleve a cabo una mayor o menor actividad colaboradora.

2.1. Hipótesis planteadas

Nuestro estudio se centra sobre un tipo concreto de organizaciones no lucrativas como es el caso de las organizaciones no gubernamentales, ONGs –bajo la definición de la F.A.O. de organizaciones de carácter no lucrativo, privadas, que realizan actividades de desarrollo–.

La población objeto del estudio son las 100 principales ONGs españolas, las cuales manejan un presupuesto conjunto de unos 2.000 millones de €, contratan en torno a 10.000 trabajadores remunerados, y cuentan con alrededor de 60.000 trabajadores voluntarios.

Las organizaciones pertenecientes a la muestra, obtenida a partir de la población objeto de estudio –43 ONGs de las 100 de mayor presupuesto de nuestro país–, manejan un presupuesto conjunto de 1.395.122.637€ (el 70 por 100 del presupuesto manejado por las ONGs censadas), contratan a 6.862 trabajadores remunerados (el 68 por 100 del total), y cuentan con la aportación de 47.298 personas que desarrollan su labor voluntariamente (en torno al 80 por 100 del voluntariado total de nuestras ONGs).

El primer factor que pensamos que puede explicar en buena medida el comportamiento, favorable a la colaboración, que tienen las ONGs, es el grado de apertura que manifiesta la dirección de la misma. Esto nos parece crucial porque es precisamente el ápice estratégico de la organización la parte de la misma responsable de entablar estas colaboraciones, por lo que, podemos entender, que un mayor grado de apertura a la colaboración dentro del sistema directivo interno de la organización puede explicar una mayor actividad a la hora de entablar procesos de colaboración externas.

Para medir el grado de apertura de la colaboración hemos seguido el Modelo L-J (García del Junco, 2007), basado en el clásico y contrastado modelo de liderazgo de Rensis Likert (1986), el cual diferencia entre cuatro tipos de estilos: autoritario-explotador (I), autoritario-benévolo (II), consultivo (III) y participativo-grupal (IV), de menor a mayor grado de apertura, respectivamente. En base a esto exponemos la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS 1: Un sistema de dirección de la ONG de tipo consultivo o participativo determina un comportamiento de la organización más propenso a colaborar.

Otro aspecto que nos parece fundamental para intentar explicar el aspecto colaborador de la organización, es el perfil estratégico de la misma. Los directivos toman decisiones y llevan a cabo acciones intentando mejorar el rendimiento de sus organizaciones. Estas decisiones implican interpretar el entorno en el que operan, desarrollar y ejecutar programas y servicios y diseñar procesos y estructuras para la coordinación y el control de los recursos que utilizan.

Las organizaciones que toman decisiones estratégicas de manera sistemática y racional han demostrado tener un mejor rendimiento (Miles y Snow, 1978). Creemos que por esta razón, debemos tener en cuenta el perfil estratégico que tienen los líderes de las organizaciones del sector a fin de comprender si las características de estas personas marcan una diferencia en la propensión que tiene una organización para participar en procesos de colaboración.

Nuestro trabajo sigue la tipología de Miles y Snow (1978) para medir la propensión a colaborar de sus directivos. Estos autores proponen cuatro perfiles arquetípicos: defensor, prospector, analizador y reactivo, los cuales se pueden considerar como una combinación de estrategias de liderazgo y orientación hacia el entorno donde opera la organización. Por

ejemplo, los prospectores se suelen mantener en constante exploración de su entorno, diseñando sus estrategias basadas en esa investigación previa (orientación hacia el negocio), mientras que las entidades defensoras están más centradas en mantener su área de servicio, centrándose mucho más en parámetros de rentabilidad y sobre todo eficiencia (orientación hacia la función).

Lógicamente, en base a lo expuesto, podemos entender que los perfiles estratégicos más orientados al mercado pueden explicar un mayor comportamiento colaborador de la ONG. Por esta razón, podemos enunciar la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS 2: Las estrategias de carácter proactivo (prospectora y analizadora) favorecen la participación de las ONGs en procesos de colaboración.

Una cuestión adicional que se nos suscita es si para entablar procesos de colaboración es necesario alcanzar cierta escala (hipótesis 3), es decir, si la decisión de colaborar debe tener como antecedente, determinada dimensión y cierto grado de profesionalización –es decir, un menor recurso al trabajo voluntario (hipótesis 4)– en la ONG.

Adicionalmente, en la hipótesis 5, nos preguntamos sobre si el crecimiento sostenido de la actividad (nosotros hemos fijado los tres últimos ejercicios) es preciso como facilitador a la hora de iniciar un comportamiento colaborador:

HIPÓTESIS 3: Cuanto mayor es el presupuesto de la ONG, más activa es ésta en su actividad de colaboración.

HIPÓTESIS 4: Las ONGs con mayor número de personal remunerado y que recurren menos al personal voluntario participan en un mayor número de procesos de colaboración.

HIPÓTESIS 5: Las ONGs con un crecimiento en su nivel de actividad durante un periodo sostenido, son más proclives a participar en procesos de colaboración.

Por otra parte, los sectores de actividad que se han documentado han sido muchos y muy diversos, por lo que se procedió a una agrupación, que aun así, ha dejado, finalmente, un número considerable de ellos, dieciocho en concreto, y que son: atención a empresas, atención psicológica y domiciliaria, ayuda humanitaria, comercio justo, cooperación, dependencias y rehabilitación, educación y tiempo libre, emergencias, empleo y formación, género, inmigración, investigación, mayores, medio ambiente, menores, política y derechos humanos, sanitarias y voluntariado.

Esta información se ha extraído de la memoria de actividades de la ONGs y de la información que las mismas proporcionan a coordinadoras, la CONGDE sobre todo y a la Fundación Lealtad.

Nos parece lógico, por último, que las ONGs recurran a la colaboración para adentrarse en nuevos sectores de actividad que le resulten desconocidos, a imagen y semejanza de lo que hacen las empresas privadas, por ello pensamos que serán más proclives a colaborar las organizaciones que atiendan una mayor diversidad de sectores dentro del trabajo de estas ONGs. Por esta razón enunciamos:

HIPÓTESIS 6: La participación en sectores de actividad muy diversos favorece el establecimiento de procesos de colaboración por parte de las ONGs implicadas.

3. METODOLOGÍA

Nuestra investigación, va dirigida a analizar los determinantes y motivaciones que tienen las cien principales ONGs españolas cuando deciden iniciar un proceso de colaboración con otras organizaciones del mismo tipo. Hemos desechado cualquier tipo de investigación experimental o cuasi-experimental, por la falta de control que se tiene sobre la

variable independiente citada. Al ser un estudio de carácter general, donde no nos interesaban aspectos como el sector, no se ha establecido, previamente, ningún filtro de actividad principal y ningún tipo de diferenciación por sectores.

Con base en lo expuesto, el cuestionario de la investigación se dirige a las cien mayores ONGs de España, con implantación estatal, pertenecientes a cualquier sector de actividad.

Para conocer las organizaciones que cumplen estos requisitos de partida se ha recurrido a un triple censo:

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

La razón de esta triple fuente radica en que no existe en la actualidad un único censo que satisfaga por completo la definición de partida. Por lo que se considera que lo más eficaz es la elaboración de un censo a partir de la integración de la información proveniente de las tres fuentes mencionadas.

CUADRO 1. ORGANIZACIONES QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA DEL ESTUDIO

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

Fuente: Elaboración propia

La encuesta es tipo auto-administrada. El cuestionario se remitió mediante e-mail a la citada población, con una carta de presentación. Los tipos de preguntas han sido alternativas y escala de Likert. Los cargos que han contestado los cuestionarios han sido miembros del ápice estratégico. Como el tamaño de la población era relativamente pequeño (100 ONGs) se estableció contacto telefónico previo con el objetivo de determinar qué personas eran las más idóneas para la cumplimentación de las encuestas.

El envío de cuestionarios se llevó a cabo por oleadas mensuales con cuatro meses de duración entre la primera y última. Para evitar la baja tasa de respuesta, en aquellos casos que se vio preciso, se ofreció la posibilidad de realizar conjuntamente dicho cuestionario, por vía telefónica o presencialmente (lo cual ocurrió en un 66 por 100 de casos). La tasa de respuesta alcanzada fue del 44 por 100, lo que no puede considerarse baja.

Es decir, se ha conseguido una tasa de respuesta del 44 por 100, lo que significa un error muestral máximo para nuestra población, 100 organizaciones, del 11 por 100, con un nivel de confianza del 95 por 100 ($Z_{\alpha/2}=1,962$) y para el supuesto más desfavorable $p=q=0,5$. Respecto a tal error muestral, hay que tener en cuenta que la población es muy pequeña, lo que explica gran parte del mismo, y que este mal dato está compensado por dos cosas: la tasa de respuesta tan elevada que manejamos y la importancia relativa que tiene el término muestra cuando lo que pretendemos interpretar es el proceso de colaboración de las principales ONGs españolas que tratamos, sin mayor pretensión de inferencia estadística a otro ámbito.

CUADRO 2. FICHA TÉCNICA

Ámbito geográfico	España
Metodología	Cuestionario estructurado, con reparto de encuesta por e-mail más apoyo presencial y telefónico.
Tamaño población	100
Respuesta obtenida	44
Tasa de respuesta	44%
Error muestral	0,11
Nivel de confianza	95% ($Z_{\alpha/2}=1,962$), $p=q=0,50$
Periodo	Noviembre 2008-Febrero 2009

Fuente: Elaboración propia

Por último, también se consideró la posibilidad de que los sujetos que no contestaban al cuestionario pudieran ser significativamente distintos de los que sí lo hacían –podríamos pensar que el hecho de no contestar podría implicar cierto perfil no-colaborador en la organización–, lo que introduciría un sesgo importante para las conclusiones de nuestro análisis. Se optó por hacer un análisis de varianza entre los cuestionarios cumplimentados según el tiempo que se empleó para su contestación y remisión hacia nuestro poder, una vez cumplimentados, sin encontrarse diferencias significativas, dignas de mención, en dicho análisis. Por esto, podemos concluir que no existen diferencias especiales entre el hecho de contestar o no contestar al cuestionario, así como tampoco entre contestarlo con mayor o menor celeridad.

3.1. Medidas de tendencia central y sesgo de la muestra

Nuestra muestra de estudio, forma parte de una población mayor, constituida por las 100 principales ONGs españolas. Una comparativa de ambas, la encontramos en los cuadros 3 y 4.

CUADRO 3. COMPARATIVA DE DATOS DE MUESTRA Y POBLACIÓN

	MUESTRA (44 ONGS)			POBLACIÓN (100 PRIMERAS ONGS DE ESPAÑA)		
	PERSONAL CONTRATADO	PERSONAL VOLUNTARIO	PRESUPUESTO	PERSONAL CONTRATADO	PERSONAL VOLUNTARIO	PRESUPUESTO
MEDIANA	51,50	343,50	7.198.180 €	35,00	150,50	4.336.200 €
MEDIA	157,77	1.102,66	32.071.936 €	119,77	743,95	18.185.083 €
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	281	2.307	76.754.241 €	236	1.850	53.103.741 €
MÍNIMO	3	0	1.200.000 €	3	0	1.126.307 €
1º CUARTIL	29	126	3.386.613 €	14	36	2.660.412 €
2º CUARTIL	52	344	7.198.180 €	35	151	4.336.200 €
3º CUARTIL	112	1.125	20.277.889 €	68	762	11.590.913 €
MÁXIMO	1.200	14.385	474.029.314 €	1.200	14.385	474.029.314 €

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 4. DIMENSIÓN DE ORGANIZACIONES PARA MUESTRA Y POBLACIÓN

PERSONAL REMUNERADO	MUESTRA	POBLACIÓN
Más de 250 trabajadores	13,95%	13%
Entre 50 y 250 trabajadores	39,53%	25%
Menos de 50 trabajadores	46,51%	62%
PERSONAL VOLUNTARIO	MUESTRA	POBLACIÓN
Más de 2.000 voluntarios	11,36%	7%
Entre 500 y 2.000 voluntarios	31,82%	26%
Menos de 500 voluntarios	56,82%	67%
PRESUPUESTO	MUESTRA	POBLACIÓN
Más de 100.000.000€	6,82%	3%
Entre 10.000.000€ y 100.000.000€	38,64%	25%
Menos de 10.000.000€	54,55%	71%

Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones de la muestra introducen un sesgo hacia organizaciones de mayor tamaño que las que muestra la población total. De esta forma, tanto la media como la mediana de las tres variables representadas (personal contratado, voluntario y presupuesto organizacional) de los encuestados en este estudio son mayores que los datos, de las mismas

tres variables, para el caso de la población. En el caso del análisis de la desviación estándar, apreciamos la considerable dispersión de los datos en ambos casos, muestra y población, respecto a las medidas centrales. Un apunte de esto, también queda reflejado en la lectura de cuartiles y en el importante recorrido que presentan los datos de todas las variables, lo que da buena muestra del escenario heterogéneo al que nos enfrentamos en el presente estudio.

De la lectura del cuadro 4, vemos cómo la muestra introduce un sesgo a favor de las organizaciones de superior escala, para los intervalos intermedio y mayor, dibujados en cada una de las tres variables de referencia. Por el contrario, las organizaciones más pequeñas (menos de 50 trabajadores, 500 voluntarios y 10.000.000€ de presupuesto) se hallan infrarepresentadas en comparación con los porcentajes que se muestran en el mismo cuadro y en el caso de la población.

4. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

4.1. Modelo con todos los predictores

El análisis de la actividad colaboradora de las ONGs de la muestra se realiza a través de una batería de indicadores que miden el desarrollo de diferentes elementos relacionados con el propósito de estudio. De acuerdo con las fuentes de las que se obtuvieron los distintos grupos de indicadores, siete son los elementos considerados: el sistema de dirección (dirección), el presupuesto de gastos de las ONGs (presupuesto), la tasa de crecimiento de su actividad en los últimos tres años (crecimiento), los sectores de actividad en los que participan (actividad), el personal remunerado con el que cuenta la organización (remunerado), el personal voluntario que desarrolla funciones en la ONG (voluntario) y el tipo de estrategia que define la entidad (estrategia).

El modelo de regresión múltiple se caracteriza por el tratamiento conjunto de dos o más predictores o variables explicativas. El nuestro consta, en total, de siete variables explicativas; seis de ellas son de naturaleza numérica y una, (estrategia), es de naturaleza categórica (cuatro categorías en concreto: reactiva, defensiva, analizadora y preactiva). El objetivo es explicar la variabilidad de la variable colaboraciones.

Aunque los modelos de regresión están especialmente indicados para operar con variables explicativas numéricas, también es posible incorporar predictores categóricos medidos en una escala nominal u ordinal. La estructura de los modelos de regresión presupone que cada variable representa un vector numérico.

Para operar con un programa de análisis de regresión se hace preciso transformar una variable categórica en un conjunto de vectores numéricos de tal modo que permitan capturar toda la información contenida en tal variable. A este proceso de transformación se le denomina codificación. Para codificar la variable estrategia vamos a utilizar la codificación tipo regresión, que define un vector pseudonumérico para cada categoría del factor (excepto la última) asignando un 1 a la categoría definida y un 0 a las demás.

En el cuadro 5, se expone de forma resumida, los datos relevantes a cada una de las variables del modelo.

La variable dependiente del modelo, actividad colaboradora (medida como número de colaboraciones establecidas por las ONGs con otras de la red) fue estimada a partir de una base de datos propia elaborada con la información recogida por los informes anuales y la memoria de actividades de las entidades, así como de la información que recogen las coordinadoras (CONGDE, coordinadoras autonómicas, etc.) y ciertas páginas web (por ejemplo, <http://www.gloobal.net>)— donde se recogieron los principales procesos de

colaboración establecidos entre ONGs a nivel estatal, sin motivación pública, e internacional –en las que están representadas las ONGs estatales–.

CUADRO 5. RESUMEN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	promedio	desviación típica	min	max
Nº COLABORACIONES	76,5454	55,6957	3	232
SISTEMA DIRECCIÓN	3,6886	0,4808	2,6078	4,48
ESTRATEGIA	2,9318	1,0034	1	4
PRESUPUESTO	32.071.936,09	7.7641.602,39	1.200.000	474.029.314
CRECIMIENTO	0,3389	0,7201	-0,2774	3,2329
ÁREAS ACTIVIDAD	6,5681	3,7873	1	15
PERSONAL REMUNE.	157,7727	284,0617	3	1.200
PERSONAL VOLUNT.	1.102,6590	2.333,2591	0	14.385

Fuente: Elaboración propia

Se desecharon las colaboraciones a nivel local y autonómico, tanto por su elevado número como por el hecho de que en muchas de ellas queda representada sólo una parte de las organizaciones (la federación de la provincia o comunidad que se trate, por ejemplo)⁵.

En cuanto a las variables independientes del modelo, el sistema de dirección se midió a través del cuestionario L-J (Del Junco, 2007) que constaba de 51 ítems, incluido en el cuestionario global remitido a la población objeto de estudio, medidos en una escala tipo Likert (de 1 a 5, donde 1 es el sistema Autoritario-explotador y 5 el Sistema Grupal, en tipología del propio autor) (Likert, 1986).

En cuanto a la estrategia, se midió mediante 10 ítems del cuestionario remitido, ajustándose a la tipología de Miles y Snow (1978), ajustándola a los cuatro perfiles estratégicos que señalan los autores (1, reactiva; 2, defensiva; 3, analizadora; 4, proactiva).

La variable áreas de actividad (medida por el número de sectores en los que la ONG opera), se construyó a partir de la información suministrada por las ONGs en sus memorias de actividades. Estas áreas o sectores, se redujeron a un total de dieciocho finales⁶.

Por último, el resto de las variables (presupuesto, crecimiento, personal remunerado y voluntario) se extrajeron a partir de la información suministrada por la base de datos propia, citada en la metodología, construida a partir de la triple fuente: CONGDE, Fundación Lealtad y Fundación Eroski. En cuanto a las unidades de medida, el presupuesto se mide en euros, el personal (remunerado y voluntario) por el número de personas que desarrollan estos roles en

⁵ El número de colaboraciones recogido –ver anexo IV – fue de ochenta y seis procesos de colaboración entre coordinadoras estatales, plataformas y campañas conjuntas entre otras (una vez se depuraron las locales, autonómicas, estatales e internacionales, donde no participan más de un miembro de la muestra).

⁶ Atención a Empresas; Atención Psicológica y Domiciliaria; Ayuda Humanitaria; Comercio Justo; Cooperación; Dependencias y Rehabilitación; Educación y Tiempo Libre; Emergencias; Empleo y Formación; Genero; Inmigración; Investigación; Mayores; Medio Ambiente; Menores; Política y Derechos Humanos; Sanitarias; y Voluntariado.

la ONG y, por último, el crecimiento por la tasa de variación porcentual en el presupuesto de la ONG durante los últimos tres años.

En el cuadro 6, presentamos los coeficientes de correlación existentes entre las variables independientes, integrantes del modelo.

CUADRO 6. TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES

	SISTEMA DIRECCIÓN	ESTRAT.	PRESUP.	CRECIM.	ÁREAS ACTIV.	PERSONAL REMUN.	PERSONAL VOLUNT.
SISTEMA DIRECCIÓN	1	0,2071	-0,0924	-0,0387	-0,0836	0,0303	0,0122
ESTRATEGIA		1	-0,2978	-0,0727	0,1419	-0,0953	0,1035
PRESUPUESTO			1	-0,1241	0,3198	0,5136	0,0769
CRECIMIENTO				1	0,0094	-0,0104	-0,0361
ÁREAS ACTIVIDAD					1	0,0742	-0,1263
PERSONAL REMUNE.						1	0,3568
PERSONAL VOLUNT.							1

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en el cuadro 7 se presenta un resumen del modelo con todos los predictores. El porcentaje de varianza de la variable de respuesta que está explicada por el conjunto de los predictores es del 45 por 100 (R^2 corregida= 0,450).

CUADRO 7. RESUMEN DEL MODELO

R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
,754(a)	,568	,450	41,086	1,582

Fuente: Elaboración propia

El Análisis de Varianza (cuadro 8) indica que estamos ante un buen modelo para explicar la variabilidad de la variable de respuesta.

En el cuadro 9 se presentan los coeficientes estandarizados y no estandarizados del modelo, junto a su significación estadística y los valores de tolerancia para el estudio del problema de la multicolinealidad. Solamente han resultado significativos los coeficientes de los predictores presupuesto, actividad, crecimiento y estrategia reactiva. El personal remunerado tiene una significación marginal. Sin embargo, algunos valores de tolerancia nos indican que hay una alta correlación entre los predictores. Este modelo parece estar afectado por el problema de la multicolinealidad.

CUADRO 8. ANÁLISIS DE VARIANZA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	73284,709	9	8142,745	4,824	,000
Residual	55706,082	33	1688,063		
Total	128990,791	42			

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 9. COEFICIENTES DEL MODELO

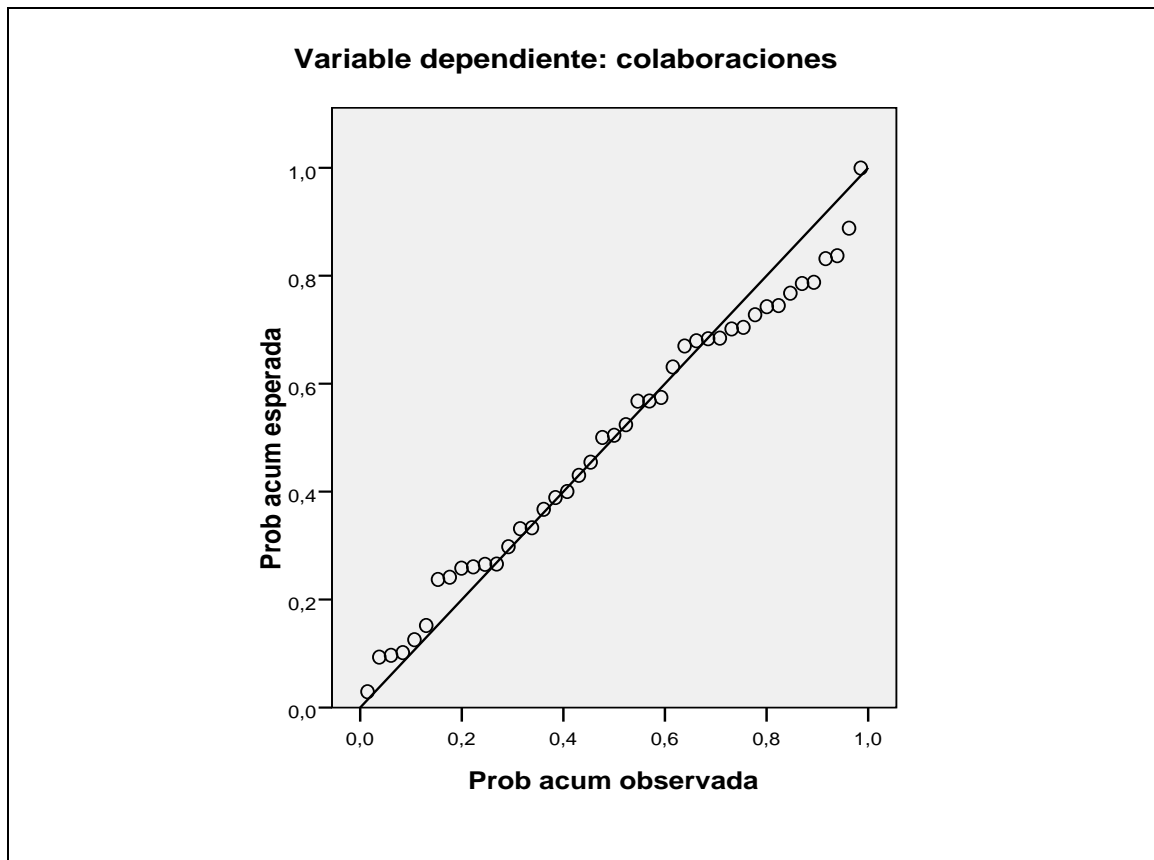
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados: Beta	T	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.				Tolerancia	FIV
(Constante)	-47,645	55,501		-,858	,397		
dirección	15,648	13,607	,136	1,150	,258	,939	1,065
presupuesto	3,00E-007	,000	,422	2,646	,012	,514	1,947
actividad	5,827	2,021	,402	2,884	,007	,673	1,486
remunerado	-,052	,029	-,270	-1,818	,078	,593	1,685
voluntario	,000	,003	-,009	-,073	,942	,798	1,254
crecimiento	13,925	6,362	,264	2,189	,036	,899	1,113
reactiva	63,459	29,045	,295	2,185	,036	,717	1,395
defensora	18,602	15,704	,159	1,185	,245	,725	1,379
analizadora	28,792	17,984	,214	1,601	,119	,733	1,363

Fuente: Elaboración propia

4.2. Análisis de los supuestos del modelo

4.2.1 Supuesto de normalidad

El gráfico de probabilidad normal de los residuos tipificados indica que hay un buen ajuste de los residuos a una distribución normal, ya que sus puntos se aproximan mucho a la diagonal, por lo tanto, la hipótesis de la normalidad no presenta problemas.

GRÁFICO 1. P-P NORMAL DE REGRESIÓN DEL RESIDUO TIPIFICADO

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Supuestos de linealidad y homocedasticidad

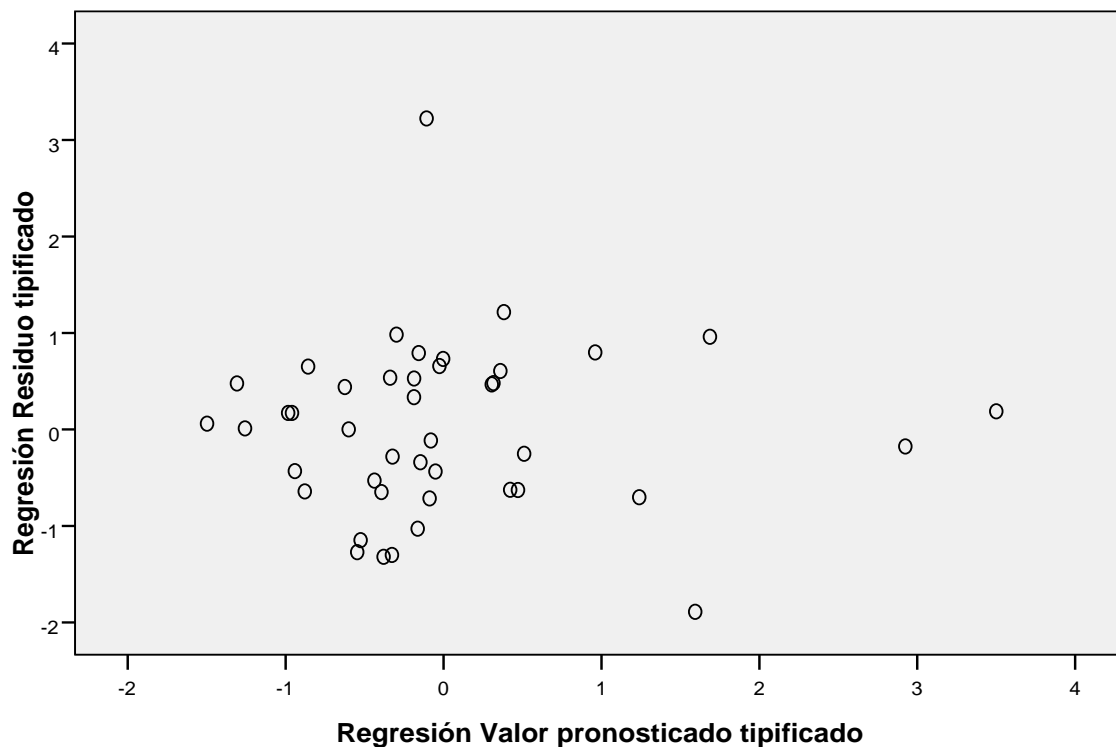
El gráfico de dispersión del residuo tipificado sobre el pronóstico tipificado muestra una distribución aleatoria de los residuos tipificados frente a los valores pronosticados tipificados, por lo que podemos afirmar que se cumplen los supuestos de linealidad y homocedasticidad.

4.2.3 Supuesto de independencia

El valor del estadístico de Durbin-Watson (1,582) indica que no se cumple el supuesto de independencia, evitándose el problema de la autocorrelación de las observaciones.

4.2.4 Conclusiones

El modelo con todos los predictores presenta un buen ajuste a los datos, aunque adolece del problema de multicolinealidad, es decir, de intercorrelación entre los predictores. Para excluir aquellos predictores que resultan redundantes vamos a utilizar un procedimiento de selección de variables.

GRÁFICO 2. DISPERSIÓN DE RESIDUO TIPIFICADO SOBRE EL PRONÓSTICO TIPIFICADO**Variable dependiente: colaboraciones**

Fuente: Elaboración propia

4.3 Regresión múltiple: selección hacia delante

El objetivo esencial del modelado estadístico es la búsqueda del modelo más simple que represente a los datos empíricos con el menor error posible. Entre las estrategias para seleccionar el subconjunto óptimo de predictores se encuentra la selección secuencial de un modelo, en particular el utilizado en nuestro estudio, selección hacia delante. Este proceso comienza formulando un modelo de regresión sin predictores (modelo nulo) y va incorporando, uno a uno, predictores de un modelo máximo que cumplan algún criterio estadístico de ajuste.

En el cuadro 10 se presenta un resumen de los modelos que se han probado en los tres pasos que se han dado con el procedimiento de selección hacia delante. El modelo final ha seleccionado los predictores presupuesto, actividad y crecimiento, con un coeficiente de ajuste R^2 corregido= 0,376.

CUADRO 10. RESUMEN DEL MODELO

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,500(a)	,250	,232	48,575	
2	,594(b)	,352	,320	45,698	
3	,648(c)	,421	,376	43,778	1,536

a Variables predictoras: (Constante), presupuesto

b Variables predictoras: (Constante), presupuesto, actividad

c Variables predictoras: (Constante), presupuesto, actividad, crecimiento

Fuente: Elaboración propia

El Análisis de Varianza de los modelos del proceso de selección se presentan en el cuadro 11, donde se muestra que el modelo final es un buen modelo para explicar la variabilidad de la variable de respuesta.

CUADRO 11. ANÁLISIS DE VARIANZA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	32.249,553	1	32.249,553	13,668	,001(a)
	Residual	96.741,238	41	2.359,542		
	Total	128.990,791	42			
2	Regresión	45.456,800	2	22.728,400	10,883	,000(b)
	Residual	83.533,991	40	2.088,350		
	Total	128.990,791	42			
3	Regresión	54.246,253	3	18.082,084	9,435	,000(c)
	Residual	74.744,537	39	1.916,527		
	Total	128.990,791	42			

a Variables predictoras: (Constante), presupuesto

b Variables predictoras: (Constante), presupuesto, actividad

c Variables predictoras: (Constante), presupuesto, actividad, crecimiento

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 12 presenta los coeficientes de los modelos que se han probado en los tres pasos del procedimiento de selección. Observamos que los coeficientes de todos los predictores del modelo 3, el modelo final, han resultado estadísticamente significativos.

Los valores de tolerancia son próximos a la unidad, por lo que podemos afirmar que este modelo no presenta el problema de la multicolinealidad.

CUADRO 12. COEFICIENTES DEL MODELO

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados: Beta	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad		
	B	Error típ.				Tolerancia	FIV	
1	(Constante)	67,171	7,973		8,425	,000		
	presupuesto	3,55E-007	,000	,500	3,697	,001	1,000	1,000
2	(Constante)	37,165	14,093		2,637	,012		
	presupuesto	2,76E-007	,000	,388	2,878	,006	,891	1,123
	actividad	4,913	1,954	,339	2,515	,016	,891	1,123
3	(Constante)	21,406	15,376		1,392	,172		
	presupuesto	2,55E-007	,000	,359	2,760	,009	,881	1,135
	actividad	5,530	1,894	,382	2,921	,006	,870	1,149
	crecimiento	13,946	6,512	,265	2,142	,039	,974	1,027

Fuente: Elaboración propia

4.4 Análisis de los supuestos del modelo

4.4.1 Supuesto de normalidad

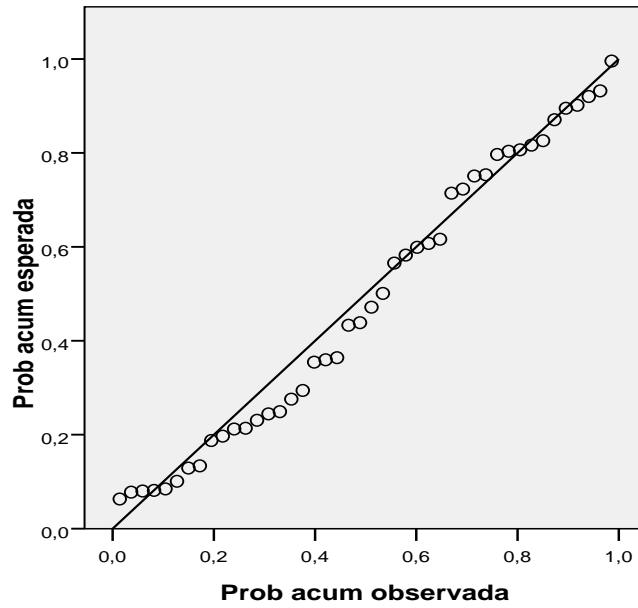
En el gráfico 3 se observa una buena aproximación de los puntos a la línea de distribución normal indicando que se cumple el supuesto de normalidad.

4.4.2 Supuestos de linealidad y homocedasticidad

La distribución aleatoria de los residuos tipificados frente a los valores pronosticados tipificados, según se observa en el gráfico 4, indica que se cumplen los supuestos de linealidad y homocedasticidad.

GRÁFICO 3. P-P NORMAL DE REGRESIÓN DEL RESIDUO TIPIFICADO

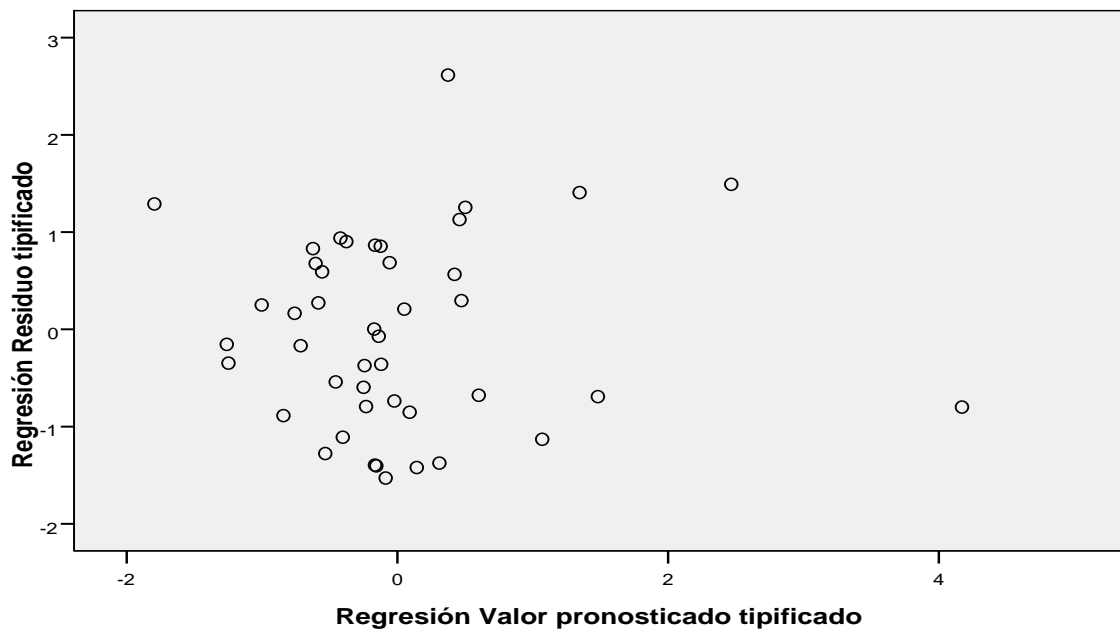
Variable dependiente: colaboraciones



Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 4. DISPERSIÓN DEL RESIDUO TIPIFICADO SOBRE EL PRONÓSTICO TIPIFICADO

Variable dependiente: colaboraciones



Fuente: Elaboración propia

4.4.3 Supuesto de independencia

Supuesto de independencia de las observaciones: el valor del estadístico de Durbin-Watson (1,536) indica que no se incumple el supuesto, evitándose el problema de la autocorrelación.

5. CONCLUSIONES

El modelo inicial formulado intentaba contrastar la relación existente entre los procesos de colaboración establecidos entre las ONGs con mayor escala de nuestro país y siete factores que considerábamos de gran importancia para explicar su perfil colaborador: el presupuesto anual con que cuenta la organización, el personal remunerado y el personal voluntario de la misma, su nivel de crecimiento (medido por la estabilidad o decrecimiento en la cifra de programas, actividad y/o servicios durante los últimos tres años), el perfil estratégico que mantiene la ONG y el número de sectores de actividad diferentes donde opera la misma.

Una vez ajustado el modelo, solventando los problemas de multicolinealidad aparecidos en su diseño inicial, las variables explicativas que mejor han explicado el comportamiento de la variable objeto de estudio (número de procesos de colaboración entablados por la ONG) han sido: el presupuesto, el crecimiento sostenido en la actividad y el número de sectores en los que opera la organización. En los tres casos el modelo sugiere una relación directa entre las tres variables y la variable objeto de estudio.

Es decir, enunciaríamos: a mayor presupuesto, mayor crecimiento sostenido en la actividad y mayor número de sectores en los que opera la entidad; mayor número de procesos que establece la ONG de nuestra red de análisis.

Según las conclusiones expuestas, a partir de los resultados obtenidos de nuestro modelo, en el cuadro 13 resumimos la validación y refutación final de las hipótesis planteadas en el punto 2.1.

CUADRO 13. RESUMEN DEL RESULTADO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS	RESULTADO
<i>HIPÓTESIS 1: El sistema de dirección la ONG determina el comportamiento colaborador de la organización con otras de su sector.</i>	REFUTADA
<i>HIPÓTESIS 2: Las estrategias de carácter proactivo (prospectora y analizadora) favorecen la participación de las ONGs en procesos de colaboración</i>	REFUTADA
<i>HIPÓTESIS 3: Cuanto mayor es el presupuesto de la ONG, más activa es ésta en su actividad de colaboración.</i>	VALIDADA
<i>HIPÓTESIS 4: Las ONGs con mayor número de personal remunerado participan en un mayor número de procesos de colaboración.</i>	REFUTADA
<i>HIPÓTESIS 5: Las ONGs que recurren menos al personal voluntario participan en un mayor número de procesos de colaboración.</i>	REFUTADA
<i>HIPÓTESIS 6: Las ONGs con un crecimiento en su nivel de actividad durante un periodo sostenido, son más proclives a participar en procesos de colaboración.</i>	VALIDADA
<i>HIPÓTESIS 7: La participación en sectores de actividad muy diversos favorece el establecimiento de procesos de colaboración por parte de las ONGs implicadas.</i>	VALIDADA

Fuente: Elaboración propia

Hemos de recordar, como limitación principal, que estas conclusiones son exclusivamente aplicables a la muestra estudiada, no pretendiendo realizar ningún tipo de generalización fuera de este alcance, el cual no es escaso, dado que estamos hablando de las principales ONGs existentes en nuestro país.

Parece lógico pensar, que una vez iniciada una cierta tendencia hacia la difuminación de las fronteras intersectoriales, dentro de la actividad clásica del tercer sector, donde empresas privadas y organizaciones no lucrativas *competirán* por unos recursos cada vez más escasos en el actual entorno de crisis, la dimensión y la posibilidad de desarrollarse en los distintos subsectores de actividad apuntados aquí, serán aspectos centrales para que estas ONGs puedan obtener dichos recursos. En este nuevo escenario, la forma de reaccionar de este tipo de entidades no lucrativas, será, probablemente, llevar a cabo una mayor actividad colaboradora –intra e intersectorial– cada vez más estrecha y fuerte –pudiera ser en forma de fusiones o absorciones, más allá de las alianzas estratégicas que ahora se utilizan en gran medida–.

6. BIBLIOGRAFIA

- Andreasen, A.R. (1996): “Profits for nonprofits: Find a corporate partner”, *Harvard Business Review*, nº 74, pp. 108-114.
- C.G.C.E. (Consejo General del Colegio de Economistas) (2012): “*Reflexiones y propuestas sobre la información financiera de las fundaciones en España*” [en línea]: Disponible en Web: http://estatico.vozpopuli.com/upload/Carlos_Manso/nid-361-ESTUDIO_FUNDACIONES_ECONOMISTAS_CARLOS_MANSO.pdf
- Frumkin, P. y Andre-Clark, A (2000): “When missions, markets, and politics collides: values and strategy in the nonprofit human services”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, nº 1, pp. 141-163.
- García Del Junco, J. (2007): *El Modelo L-J*, Universidad de Huelva, Sevilla.
- García Campa, S. (2007): “Tendencias sociales y jurídicas en el tercer sector de la Unión Europea”, *Revista Española del Tercer Sector*, nº 6, pp. 55-89.
- Gronbjerg, K.A. y Salamon, L.M. (2002): “Devolution, marketization, and the changing shape of government-nonprofit relations”, en Salamon, L.M. (dir.), *The State of Nonprofit America*, Brookings Institution Press, Washington D.C., pp. 549-586.
- James, E. (1989): *The Nonprofit Sector in international perspective: Studies in comparative culture and policy*, Oxford University Press, New York.
- Kanter, R.M. (1999): “From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation”, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 122-132.
- Likert R. y Likert J.G. (1986): *Nuevas formas para solucionar conflictos*, Trillas, Mexico D.F.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York.
- Monserrat, J. (2003): “Las fuentes de financiación de las organizaciones no lucrativas de acción social”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, nº 55, pp. 121-140.
- Monserrat, J. (2004): “El nuevo entorno financiero de las Organizaciones No Lucrativas: la política de financiación de los Servicios Sociales”, *Documentación Social*, nº 133, pp. 213-238.

- Monserrat, J. (2006): "Incidencia en la financiación y en el presupuesto", en Ruiz de Olabuénaga, J.M. (dir.), *"El sector no lucrativo en España"*, Fundación BBVA, Madrid.
- Nieto Carramiñana, E. (2009): *"Procesos de colaboración entre organizaciones no lucrativas: aplicación al caso de las ONGs españolas"*, Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.
- Peters, B.G. y Pierre, J. (dirs.) (2003): *Handbook of Public Administration*, Sage, London.
- Pin, J.R. (dir) et al. (2007): *Arrojando el lastre de la dependencia: Hacia una estrategia de sostenibilidad*, SIGMA Servicios Profesionales para Asociaciones S.L. Madrid. [en línea]. Disponible en Web: <http://www.gruposigma.com/wp-content/uploads/2008/02/1er-estudio-spaceexchange.pdf>
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2002): "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, Diciembre, pp. 56-68.
- Rodríguez, G., et al. (2003): *Las entidades voluntarias de acción social en España. Informe General*, Fundación FOESSA, Madrid.
- Ryan, W.P. (1999): "The new landscape for nonprofits", *Harvard Business Review*, Feb.-Jan., pp. 127-136.
- Ruiz de Olabuénaga, J.M. (dir.) (2006): *El sector no lucrativo en España*, Fundación BBVA, Madrid.
- Salamon, L.M. (1993): "The marketization of welfare: Changing nonprofit and for-profit roles in the American Welfare State", *Social Service Review*, vol. 67, nº 1, pp. 16-39.
- Salamon, L.M. (1995): *Partners in public service*, Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- Salamon, L.M. (2002): "The resilient sector: The State of Nonprofit America", en Salamon, L. M. (dir.) *The State of Nonprofit America*, Brookings Institution Press, Washington D.C., pp. 3-62.
- Salamon, L.M. (2005): "The Changing Context of American Nonprofit Management", en Hernan, R. and Associates, *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership & management (2nd ed.)*, John Wiley and Sons, Inc., San Francisco.
- Salinas, F. y Rubio, M.J. (2001): "Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas: Hacia la empresa social", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 37, pp. 79-116.
- Van Slyke, D.M. (2003): "The mythology of privatization in contracting for social services", *Public Administration Review*, vol. 63, nº 3, pp. 296-315.
- Vernis, A. (2005): "Tensiones y retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas", *Revista española del tercer sector*, nº 1, pp. 37-62.
- Weisbrod, B.A. (1975): "Towards a theory of the voluntary nonprofit sector in a three sector economy", en Phelps, E.S. (ed), *Altruism, morality and economic theory*, Russell Sage Foundation, New York.
- Weisbrod, B.A. (dir.) (1988): *To profit or not to profit: The commercial transformation of the nonprofit sector*, Cambridge University Press, New York.