Traducido del inglés al español - www.onlinedoctranslator.com

ResearchGate

Vea discusiones, estadísticas y perfiles de autores de esta publicación en:https://www.researchgate.net/publication/380755228

Impulsar resultados sociales colaborativos mediante soluciones basadas en el lugar, alineando políticas y sistemas de financiación.

Artículo *en*Política y Sociedad · Mayo de 2024

DOI: 10.1093/polsoc/puae018

CITAS
4

LECTURAS
55

4 autores, incluido:

Lutfun Nahar Lata
Universidad de Melbourne
46PUBLICACIONES**424**CITAS

VER PERFIL

Brian Head
La Universidad de Queensland
292PUBLICACIONES**10.915**CITAS

VER PERFIL

Todo el contenido que sigue a esta página fue cargado porLutfun Nahar Latael 22 de mayo de 2024.

El usuario ha solicitado la mejora del archivo descargado.

Policy and Society, 2024, **00(00)**, 1–15
DOI: https://doi.org/10.1093/polsoc/puae018
Original Research Article

Impulsar resultados sociales colaborativos mediante soluciones basadas en el lugar: alineando políticas y sistemas de financiación

Lutfun Nahar Lata [1], Tim Reddel [2] Brian W. Head [3], Lucas Craven [4]

[1]Facultad de Ciencias Sociales y Políticas, Universidad de Melbourne, Melbourne, Victoria 3010, Australia
[2]Instituto de Investigación en Ciencias Sociales, Universidad de Queensland, Brisbane, Queensland 4072, Australia
[3]Facultad de Ciencias Políticas y Estudios Internacionales, Universidad de Queensland, Brisbane, Queensland 4072, Australia
[4]Investigador independiente, Melbourne, Victoria, Australia
Autor de correspondencia: Tim Reddel, Instituto de Investigación en Ciencias Sociales, Universidad de Queensland, Brisbane, Queensland 4072, Australia. Correo electrónico:tim.reddel@uq.edu.au

Abstracto

En muchos países, incluida Australia, se han introducido enfoques más colaborativos y centrados en el ser humano para abordar los problemas sociales de las desventajas arraigadas, pero con resultados dispares. Los programas tradicionales que refuerzan los procesos políticos y burocráticos existentes se han considerado obstáculos para los modos colaborativos de formulación, gobernanza y ejecución de políticas. Basándose en perspectivas de gobernanza colaborativa, este artículo presenta una nueva investigación realizada en colaboración con una organización sin fines de lucro.*Colaboración para el impacto*) que participan en el apoyo a iniciativas de cambio comunitario colaborativo basadas en el lugar. Los hallazgos de la investigación, basados en las perspectivas de las partes interesadas, destacan no solo los beneficios potenciales de un modelo más colaborativo (es decir, basado en el lugar e impulsado por la comunidad), sino también los importantes desafíos pendientes para los organismos de coordinación principales, que se han establecido recientemente para lograr acuerdos más coordinados en materia de políticas, financiación y prestación de servicios. El documento concluye proponiendo un enfoque práctico en los sistemas de políticas y financiación, junto con sus implicaciones para el aprendizaje de políticas y el diseño de programas.

Palabras clave:enfoques basados en el lugar; gobernanza colaborativa; financiación; coordinación de políticas; organizaciones troncales

Se han realizado numerosos intentos en diversas jurisdicciones para introducir enfoques más colaborativos que aborden los problemas de desventajas arraigadas, con resultados dispares. En Australia, a lo largo de décadas han surgido esporádicamente diferentes enfoques de políticas, financiación y prestación de servicios. En lugar de perfeccionar continuamente los servicios generales (estandarizados), los gobiernos nacionales y estatales se han inclinado cada vez más por modelos de sistemas de servicios integrados a escala local o subregional. En algunos casos, estos enfoques basados en el lugar (PBA) han abordado las necesidades específicas de comunidades indígenas relativamente pequeñas y remotas, mientras que en otros, se han diseñado programas a medida para zonas suburbanas desfavorecidas de las grandes ciudades australianas. A pesar de muchos años de experimentación con políticas y experiencia en la financiación de programas, las dimensiones conceptuales y políticas de estos acuerdos de colaboración multinivel y multisectoriales siguen estando poco desarrolladas.

© El autor(es) 2024. Publicado por Oxford University Press.
Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), que permite la reutilización, distribución y reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente el trabajo original.

Descargado de https://academic.oup.com/policyandsociety/advance-article/doi/10.1093/polsoc/puae018/7678869 por un invitado el 21 de mayo de 2024

Cabe destacar dos desafíos de implementación interrelacionados: establecer los métodos necesarios para documentar las “voces” y necesidades de los grupos desfavorecidos como base para el diseño y la evaluación de servicios, y lograr la coordinación entre una variedad de organizaciones gubernamentales y comunitarias.

Cada comunidad local o "lugar" que se centra en un programa de servicios más receptivo e integrado debe lidiar con múltiples agencias gubernamentales de financiación. Cada agencia puede utilizar diferentes intermediarios o redes de coordinación, con diferentes plazos, objetivos políticos y requisitos de rendición de cuentas, lo que genera una considerable complejidad administrativa. La carga de esta complejidad recae principalmente en las organizaciones comunitarias. Estas organizaciones deben gestionar múltiples relaciones, diversos marcos de políticas y diversos marcos de financiación e informes, a la vez que obtienen resultados comunitarios. Además, los PBA en Australia han sido históricamente de duración temporal, a menudo desarrollados en respuesta a eventos significativos o cambios en las prioridades políticas, más que como un compromiso duradero con enfoques a largo plazo para abordar las desventajas.Wilks y otros, 2015).

Considerando esta historia, este documento se basa en perspectivas teóricas de gobernanza colaborativa para identificar factores conceptuales y explicativos clave que surgen de la literatura nacional e internacional; y los aplica para analizar una importante iniciativa reciente: la iniciativa local del gobierno australiano conocida como “Lugares más Fuertes, Personas más Fuertes” (SPSP). “Lugares más Fuertes, Personas más Fuertes” se describe como una “iniciativa de impacto colectivo liderada por la comunidad, gestionada por el gobierno australiano en colaboración con los gobiernos estatales y territoriales y diez comunidades de toda Australia”. Su objetivo declarado es “abordar las desventajas y crear un futuro mejor para los niños y sus familias mediante soluciones adaptadas a las necesidades locales y basadas en la evidencia para los problemas locales, en colaboración con la población local”.Departamento de Servicios Sociales, 2021). El gobierno de la Commonwealth ha mostrado recientemente un mayor interés en las PBA y en las ideas de soluciones lideradas por la comunidad, diseño conjunto y entrega compartida.[1]

Basándose en la experiencia del SPSP y otras iniciativas relacionadas, este documento explora el papel y la capacidad de las PBA para construir y mantener un sistema que alinee las prioridades comunitarias locales con enfoques más integrados para la formulación de políticas, la gobernanza y los sistemas de financiación. Nuestra principal pregunta de investigación es: ¿Qué condiciones políticas y de financiación permiten que las colaboraciones locales, con el apoyo de organizaciones intermediarias, aborden eficazmente los desafíos de las comunidades locales?

De la administración pública a la gobernanza colaborativa

El enfoque en las asociaciones locales, la toma de decisiones compartida y los sistemas adaptativos ha surgido como contrapunto a los modos tradicionales de gobernanza pública (Marsh y otros, 2018;Torfing, 2016;Torfing y otros, 2012). La administración pública y la gobernanza convencionales se habían centrado en cómo las normas, las prácticas y las culturas organizacionales sirven en general para reforzar la estabilidad y la continuidad institucional (Peters, 2016En este modelo convencional, los cambios en políticas y procesos se incorporaban como ajustes graduales dentro de un marco burocrático jerárquico general. Los modelos de gobernanza más descentralizados, que permitían la discreción y la autonomía local, fueron recibidos con alarma por los sistemas de administración pública basados en la rendición de cuentas jerárquica. Sin embargo, el modelo burocrático jerárquico ha sido cada vez más cuestionado y modificado, primero por el enfoque gerencial de la Nueva Gestión Pública (NGP), y segundo por diversas formas de gobernanza colaborativa. En resumen, la NGP buscaba que el sector público fuera más receptivo, eficiente y eficaz. Sus medidas clave incluyeron la externalización de la prestación de servicios, la privatización de empresas públicas, la presupuestación orientada a resultados y una mejor coordinación de todo el gobierno.Pollitt, 2016). Sin embargo, esta combinación de reformas tecnocráticas y orientadas al mercado no estaba bien preparada para abordar los desafíos de problemas complejos y controvertidos, como la arraigada desigualdad. La Nueva Gestión Pública promovió una mejor coordinación de programas entre organismos públicos, pero siguió siendo vertical y jerárquica, al no permitir la toma de decisiones compartida ni colaboraciones verdaderamente igualitarias, ni con organizaciones no gubernamentales que prestaban servicios contratados ni con las comunidades de usuarios de los servicios.

En respuesta al enfoque vertical y contractual de la NGP, otros marcos conceptuales abogaron por la colaboración intersectorial en el diseño y la prestación de servicios. Según investigadores destacados, un acuerdo de gobernanza colaborativa se establece cuando «los organismos públicos involucran directamente a actores no estatales en un proceso colectivo de toma de decisiones formal, consensuado y deliberativo, cuyo objetivo es elaborar o implementar políticas públicas o gestionar programas o activos públicos».Ansell y Gash, 2008, p. 544). Estudios recientes sobre el desarrollo de servicios colaborativos han evaluado las fortalezas,

[1] Discurso anual de la IPAA al servicio público australiano 2023 | PM&C (pmc.gov.au).

Descargado de https://academic.oup.com/policyandsociety/advance-article/doi/10.1093/polsoc/puae018/7678869 por un invitado el 21 de mayo de 2024

Limitaciones y aspectos prácticos de las asociaciones y redes de colaboración para fomentar la participación sustancial de los clientes del programa y los ciudadanos en comunidades desfavorecidas (Ansell y Gash, 2008 ;Bingham y otros, 2005;Emerson y otros, 2012;Keast y otros, 2004;Provan y Kenis, 2008La literatura científica enfatiza la importancia de construir objetivos compartidos y fomentar la confianza mutua entre las partes interesadas. Sin embargo, los investigadores también señalan que quienes consideran participar en acuerdos de colaboración (voluntarios) deben valorar los costos probables, así como los posibles beneficios de la participación.Huxham y Vangen, 2005), y valoramos que las asociaciones exitosas dependen de encontrar un equilibrio efectivo entre la diversidad de perspectivas y un acuerdo suficiente sobre los objetivos y los beneficios (Vangen y Huxham, 2012).

Sin embargo, a veces se establecen objetivos, métodos y acuerdos de asociación específicos.*bajo mandato*Mediante la financiación gubernamental y los controles de los programas. Esto significa que el gobierno define sustancialmente los objetivos y procesos que configuran el diseño de los servicios y los informes de rendimiento.Cabeza, 2008;McNamara y otros, 2020). Incluso cuando la terminología de empoderamiento comunitario y colaboración intersectorial es respaldada por las agencias gubernamentales, las estructuras para la prestación de servicios a localidades específicas han conservado características clave de la prestación de servicios basada en contratos y los informes de cumplimiento asociados.Rana y Hoque, 2020). En efecto, a los nuevos programas les ha resultado difícil abandonar el modelo de la NGP, basado en el control central de la prestación externalizada por terceros. Por lo tanto, las tensiones entre las relaciones colaborativas centradas en la comunidad y los sistemas de rendición de cuentas de arriba hacia abajo (cumplimiento contractual) están arraigadas en la mayoría de los nuevos programas. Por lo tanto, argumentamos que el intento de introducir acuerdos colaborativos dentro de un sistema sustancialmente jerárquico probablemente presente tensiones significativas entre lógicas institucionales muy diferentes. Para profundizar en este argumento, analizamos brevemente la literatura relevante sobre acuerdos colaborativos, incluyendo las tensiones entre lógicas contrapuestas y sus implicaciones para una prestación de servicios eficaz e inclusiva.

Variedades de acuerdos de colaboración y el papel emergente de las “columnas vertebrales” intermediarias

Existe una amplia literatura que apoya el fortalecimiento de la cultura colaborativa de los sistemas de servicios para mejorar el papel de los ciudadanos y los actores locales en el diseño y la prestación de servicios (Emerson y otros, 2012;Torfing, 2016 Las iniciativas y redes colaborativas han adoptado una gran variedad de formas organizativas híbridas debido a las variaciones en su base de financiación, la especificación de sus propósitos, la naturaleza voluntaria o obligatoria de la participación y el grado de inclusión de las partes interesadas intersectoriales. Los gobiernos reconocen desde hace tiempo que establecer redes multisectoriales para la prestación de servicios y dotarlas de recursos es un instrumento útil para gestionar problemas complejos, pero requieren coordinación, ya sea directamente por parte de un organismo público (como la presidencia de un comité directivo) o por una organización intermediaria designada como eje central.Kania y Kramer, 2011), como se analiza en el caso siguiente.

En los modelos de prestación de servicios basados en el lugar (donde el gobierno es el principal financiador de múltiples servicios prestados por múltiples proveedores), el gobierno establece los objetivos deseados y los resultados esperados, y fomenta la coordinación y el diálogo conjunto entre los proveedores de servicios y los actores locales. Esta función de coordinación es crucial en los modelos de "asociación contractual" que se han vuelto comunes en Australia y otros lugares. Los intermediarios, como las entidades troncales, se encuentran en una posición difícil, ya que su poder y autoridad dependen en gran medida de las políticas gubernamentales y los sistemas de financiación, que se basan en modelos de cumplimiento en lugar de en la toma de decisiones compartida. El cambio retórico hacia la colaboración basada en la confianza y la subsidiariedad ha quedado eclipsado por los modelos de cumplimiento de la NGP.

El caso explorado en este estudio demuestra que la intención colaborativa es insuficiente para lograr el empoderamiento comunitario. Es necesario un estrecho alineamiento de los sistemas y procesos entre las agencias de políticas y financiación, las organizaciones prestadoras de servicios y las organizaciones intermediarias que sirven de enlace entre las actividades locales impulsadas por la comunidad y los sistemas de políticas y financiación (gubernamentales).[2]En el contexto australiano, se han establecido “columnas vertebrales” para dirigir la planificación local, la participación comunitaria, la recopilación y evaluación de datos, y facilitar la toma de decisiones conjunta, la gobernanza y la acción local; además, las columnas vertebrales son responsables ante los grupos de liderazgo de la comunidad local (Departamento de Servicios Sociales, 2021). Las redes troncales desempeñan un papel central en la gobernanza y las operaciones de las ABP, y trabajan dentro de una red de proveedores de servicios, líderes locales y organizaciones comunitarias. Una literatura teórica emergente sugiere que las organizaciones intermediarias de este tipo pueden

[2] https://www.tamarackcommunity.ca/latest/collective-impact-backbones-different-approaches-and-lots-of-complexity

Descargado de https://academic.oup.com/policyandsociety/advance-article/doi/10.1093/polsoc/puae018/7678869 por un invitado el 21 de mayo de 2024

mitigar los costos asociados con la colaboración y mejorar la coordinación en acuerdos de gobernanza policéntrica complejos en una variedad de contextos de políticas como la gestión ambiental (Weichman y otros, 2023), los resultados del bienestar local y la cohesión social (Andreotti y otros, 2012;Dentoni y otros, 2018).

Las organizaciones tienen diferentes normas, reglas y prácticas culturales, por lo que trabajar juntas de forma armoniosa y eficaz puede ser problemático. La literatura sobre diversas lógicas institucionales (Greenwood y otros, 2010) advierte sobre la necesidad de anticipar y resolver los conflictos que surgen en los acuerdos de colaboración locales. Por ejemplo, la cultura institucional de un departamento de financiación se define por las métricas de rendimiento y la rendición de cuentas, mientras que las organizaciones comunitarias se centran más en identificar y abordar las necesidades locales. La mayor parte de la literatura sobre gestión pública sobre la implementación de enfoques integrados se centra en mejorar la coordinación de políticas dentro del sector público.Trein y otros, 2021,2019Se ha prestado menos atención a cómo la coordinación puede alinear mejor la prestación de servicios con las prioridades de la comunidad mediante alianzas eficaces e inclusivas. Las iniciativas verticales, de arriba hacia abajo, tienen un núcleo autoritario que configura el diseño y la rendición de cuentas de los servicios, mientras que las iniciativas horizontales surgen del ecosistema de prestación de servicios y son impulsadas por las necesidades de la comunidad, las oportunidades para compartir recursos y el deseo de mejorar los resultados de los servicios. El reto reside en crear nuevos modelos que aprovechen las fortalezas de cada enfoque; la clave está en diseñar iniciativas integradas que vinculen los resultados deseados con estructuras, mecanismos de integración y procesos eficaces. Keast, 2011, pág. 227).

PBAs: experiencia internacional y australiana

A nivel internacional, las PBA se consideran cada vez más eficaces porque analizan de manera integral su entorno físico y social y sus sistemas de servicios, en lugar de centrarse simplemente en las necesidades individuales o definidas programáticamente de la comunidad.Dardo, 2018;Hart y Connolly, 2022;Moore y Fry, 2011Existen numerosas descripciones de las PBA. Una definición común en las jurisdicciones australianas es:

> *Un enfoque colaborativo a largo plazo para construir comunidades prósperas en una ubicación geográfica definida. Este enfoque se caracteriza idealmente por la colaboración, el diseño compartido, la gestión compartida y la responsabilidad compartida de los resultados e impactos*.(Dardo, 2018, pág. 15).

La experiencia australiana con las PBA puede considerarse parte de un movimiento internacional que incorpora numerosas diferencias nacionales y locales. Las ideas y reformas provenientes de la Unión Europea (UE), el Reino Unido, Estados Unidos y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) han influido en la práctica de la gobernanza colaborativa local y en soluciones políticas integradas para problemas sociales complejos. Por ejemplo, el gobierno del Nuevo Laborismo de Blair, a finales de los años 90 y en la década de 2000, promovió las ideas de abordar la exclusión social, la descentralización de la gobernanza y las alianzas locales para reintegrar los lugares olvidados a la economía general.Geddes, 2006).[3]

Entre los primeros impulsores de esta investigación y reflexión política se encuentra el trabajo del Programa de Empleo Local y Desarrollo Económico de la OCDE, establecido en la década de 1980 para identificar, evaluar y difundir enfoques prometedores para el desarrollo local (OCDE, 2018).[4]Reflexionando sobre las agendas de desarrollo socioeconómico de larga data de la OCDE,Cerveza (2023, págs. 38, 41) destaca los factores clave para el éxito de la formulación de políticas locales, incluyendo respuestas adaptadas a cada lugar, las capacidades del sector público, las relaciones de calidad, la experimentación y la innovación, y la importancia de que los gobiernos compartan el poder (recursos, conocimiento e influencia) con las comunidades locales. Estos temas coinciden con el enfoque de la UE en la formulación de políticas territoriales y en la colaboración entre los sectores público, privado y la sociedad civil para promover el desarrollo económico y social local.Barça, 2009). Una estrategia de desarrollo basada en el lugar debe centrarse firmemente en la equidad y la inclusión social para permitir que todos los ciudadanos "participen plenamente en la vida económica, social y cultural y disfruten de un nivel de vida y bienestar que se considere normal en la sociedad en la que viven" (Barça, 2009, p. 29). El influyente informe de Barça y la política de cohesión social de la UE relacionada destacaron la necesidad de reformas prácticas, incluyendo instituciones de gobernanza local fortalecidas, relaciones contractuales más colaborativas entre financiadores y proveedores, informes basados en resultados y una evaluación más centrada en el impacto para mejorar la "esfera pública local".McCann, 2023, pág. 49).

[3] Programas como el*Nuevo trato para las comunidades*, el*Estrategia Nacional para la Renovación de Barrios*y diversas estrategias antipobreza se convirtieron en pilares institucionales clave para abordar la exclusión social (Geddes, 2006).

[4] https://www.oecd.org/employment/leed/

Descargado de https://academic.oup.com/policyandsociety/advance-article/doi/10.1093/polsoc/puae018/7678869 por un invitado el 21 de mayo de 2024

Las PBA australianas contemporáneas tienen un fuerte linaje con los enfoques institucionales de gobernanza colaborativa antes mencionados y también con las tradiciones de desarrollo comunitario menos estructuradas, incluidos los modelos de impacto colectivo, que vinculan a distintos actores de políticas a través de límites organizacionales, profesionales y de agencias, descentralizan la formulación de políticas y mejoran las formas participativas de gobernanza local.Geddes, 2006;Kania y Kramer, 2011Los enfoques basados en el lugar (PBA) australianos se centran en las condiciones necesarias para una colaboración eficaz entre la comunidad y los actores gubernamentales con el fin de alcanzar objetivos sociales, económicos o ambientales. Las acciones pueden incluir la identificación de deficiencias en los servicios locales, el desarrollo de infraestructura y redes sociales de base, la integración de cambios de políticas en las instituciones locales o una combinación de estrategias para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades para la comunidad local. Los enfoques basados en el lugar son adecuados para situaciones donde existen problemas complejos localizados en un lugar, lo que requiere que los actores comunitarios locales colaboren directamente con las agencias gubernamentales para desarrollar respuestas intersectoriales a largo plazo.

Los enfoques basados en el lugar se utilizan cada vez más en una variedad de entornos de políticas y cuestiones comunitarias, entre ellas: el desarrollo económico regionalCerveza (2023), salud pública (Klepac y otros, 2023) empoderamiento de las comunidades de las Primeras Naciones (Fundación Wunan Inc., 2015), desarrollo de la primera infancia (Homel y otros, 2021), dimensiones geográficas de la desventaja social (Hart y Connolly, 2022) y la acción comunitaria para abordar el cambio climático (Weichman y otros, 2023Si bien existen principios territoriales ampliamente aceptados que se aplican en estos diversos contextos, su aplicación variará. Diseñar sistemas de políticas y financiación sostenibles basados en principios y prácticas de colaboración basados en la confianza resultaría muy complejo en todos estos entornos.

A principios de 2019, el gobierno australiano implementó*Lugares más fuertes, personas más fuertes*(SPSP) como una iniciativa de PBA de alto perfil para "interrumpir la desventaja" y crear soluciones locales en 10 comunidades: Logan, Gladstone y Rockhampton en Queensland; Bourke y Kempsey en Nueva Gales del Sur; Mildura en Victoria; Burnie en Tasmania; la región del Lejano Oeste de Australia del Sur; y la región de Barkly y Nhulunbuy en el Territorio del Norte (Departamento de Servicios Sociales, 2021). Estas comunidades fueron seleccionadas según criterios acordados: indicadores de desventaja, colaboraciones comunitarias existentes, liderazgo local fuerte, estructuras de gobernanza local establecidas, un grado de disposición para trabajar de manera diferente, una preferencia existente por la práctica de impacto colectivo, un nivel de cohesión social y una visión compartida para el cambio.Departamento de Servicios Sociales, 2021).

El enfoque SPSP refleja el papel dominante de las perspectivas comunitarias para comprender y abordar las desventajas (Payne y Samarage, 2020;Vinson y otros, 2015). Las personas a menudo experimentan desventajas persistentes si viven en una comunidad donde hay altas tasas de pobreza o estrés habitacional, bajos ingresos familiares, desempleo de largo plazo y malos resultados de salud.Vinson y otros, 2015). Abordar estos factores a nivel comunitario permite centrarse en las causas multidimensionales de las desventajas arraigadas (Wilks y otros, 2015).

Stronger Places Stronger People y otros programas australianos de PBA (tanto a nivel estatal/territorial como a nivel de gobierno de la Commonwealth) reflejan un creciente interés en utilizar un marco de impacto colectivo, centrándose en un enfoque de "resultados" y esfuerzos compartidos entre la filantropía, los servicios comunitarios y las empresas.Geatches y otros, 2023). Los marcos de impacto colectivo suponen que los problemas complejos tienen soluciones indeterminadas que requieren negociación y que ninguna entidad tiene el poder o los recursos para resolver estos problemas (Chaffey y otros, 2017). Los financiadores y proveedores de servicios reconocen que los problemas y las soluciones sociales "surgen de la interacción de muchas organizaciones dentro de un sistema más amplio" (Chaffey y otros, 2017, pág. 11). Su progreso depende de trabajar hacia un objetivo común y con sistemas de medición compartidos. Para lograr un impacto sostenible, debe existir una alineación intersectorial entre el gobierno, la comunidad y los socios corporativos, respaldada por un sistema de medición compartido y organizaciones centrales para coordinar y gestionar las relaciones entre múltiples actores a nivel local y central. Chaffey y otros, 2017;Kania y Kramer, 2011).

Metodología

Recopilación de datos

Se realizaron entrevistas con personal del sector público de tres niveles de gobierno (Commonwealth, estatal/territorial y local) y personal de la red troncal comunitaria. Tras la aprobación ética, se reclutaron los participantes en consulta con Collaboration for Impact para garantizar una diversidad de actores. Se realizaron 17 entrevistas entre mayo y junio de 2022, como se describe enTabla 1.

Descargado de https://academic.oup.com/policyandsociety/advance-article/doi/10.1093/polsoc/puae018/7678869 por un invitado el 21 de mayo de 2024

Tabla 1. Panorama de los entrevistados.

Grupos de actores	Número de entrevistas
Personal de Backbone de las partes	10
interesadas del gobierno	4
Profesionales comunitarios Total	3
	17

Los participantes provenían de diversas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, incluyendo la alta dirección, las que atienden al cliente o las que se encargan de las operaciones diarias. La selección de las partes interesadas no gubernamentales se basó en su participación en los PBA y su conocimiento de los desafíos de su implementación. La selección de las partes interesadas gubernamentales se basó en su participación en la financiación y el seguimiento de los PBA. Se preguntó a los entrevistados qué funcionaba y qué no, cuáles eran los factores que facilitaban y obstaculizaban una experiencia más integrada y optimizada, y cómo se podría diseñar el sistema de forma más eficaz. Además, se revisó investigación académica y literatura gris a lo largo del estudio. Las entrevistas tuvieron una duración de entre 60 y 90 minutos.

Análisis de datos

Los datos cualitativos de las entrevistas se analizaron utilizando un enfoque temático con datos "similares" agrupados para formar categorías y subcategorías (Blaikie, 2010). Las transcripciones se revisaron varias veces para desarrollar categorías iniciales en temas más sustanciales vinculándolas con la investigación académica y la literatura gris, estableciendo conexiones entre categorías anteriores y formulando hipótesis sobre implicaciones y explicaciones más amplias (verStrauss, 1987). De este proceso analítico surgieron seis temas principales: plazos de financiación; gestión de múltiples marcos de presentación de informes; desafíos de financiación conjunta; qué funciona para las PBA; cómo el gobierno puede optimizar los procesos de financiación y presentación de informes para colaborar eficazmente con las organizaciones intermediarias y las comunidades; y las estrategias que emplean las organizaciones troncales para abordar los desafíos de financiación y presentación de informes. Nuestros hallazgos se describen a continuación en relación con estos seis temas.

Recomendaciones

Plazos de financiación

Los participantes indicaron que los acuerdos de financiación suelen ser a corto plazo y provienen de múltiples programas gubernamentales desconectados, mientras que las PBA requieren plazos más largos para alcanzar sus objetivos. Un estudio sobre la experiencia reciente en Australia reveló que las entidades troncales pueden gestionar que una organización anfitriona "auspicie la iniciativa" o retenga el dinero cuando se recibe inicialmente.Fundación ten20, 2019) Puede haber una falta de conocimiento y comprensión de las opciones por parte de los miembros de la comunidad y las estructuras locales en torno a los mecanismos de rendición de cuentas y gobernanza para las organizaciones anfitrionas que poseen fondos (Fundación ten20, 2019Algunos cuentan con mecanismos que permiten la rápida liberación de fondos, mientras que otros tienen procesos complejos que restringen el gasto, lo que limita la capacidad de respuesta. Además, el fondo común de financiación directa para recursos y actividades esenciales es limitado y puede haber poca coordinación estratégica entre los financiadores.Fundación ten20, 2019Un pequeño número de organizaciones filantrópicas gestionan una cartera considerable de inversiones locales. En la mayoría de los casos, las organizaciones filantrópicas y no gubernamentales realizan contribuciones pequeñas, puntuales o en especie, a actividades troncales específicas, especialmente en las comunidades con las que ya tienen una relación. Todos los niveles de gobierno también proporcionan financiación ad hoc a las organizaciones troncales sin coordinación entre los financiadores.Fundación ten20, 2019). También desarrollaron su propia agenda. Como señaló un participante, los desafíos relacionados con la financiación a corto plazo o puntual y las barreras contingentes a la colaboración:

> *Diría que cuando un inversor acude a ti con un objetivo claro, es muy difícil decidir no aceptar el dinero. Sin embargo, los inversores suelen tener sus propios intereses y existe una relación de poder entre los financiadores y las comunidades. Estamos mejorando en la reducción de este desequilibrio de poder, pero existe y ocurre en todos los sectores, ya sean corporativos, filantrópicos o gubernamentales. Y ocurre porque cada uno tiene sus propios intereses... Trabajamos a fondo con las unidades gubernamentales para intentar cambiar la mentalidad de las oficinas gubernamentales, de modo que no se tratara solo de este impacto colectivo: así es como se ve, así es como...*

Descargado de https://academic.oup.com/policyandsociety/advance-article/doi/10.1093/polsoc/puae018/7678869 por un invitado el 21 de mayo de 2024

> *Tendremos que conformarnos. Intentábamos cambiar ese mismo punto, que dice que no tiene mucho sentido ir con una directiva sobre cómo se debe gastar este dinero. Necesitamos preguntar a los líderes comunitarios [qué necesitan] e involucrarlos plenamente en el proceso de toma de decisiones.*. (Entrevista 5, actor no gubernamental)

Estas limitaciones de financiación amenazan la sostenibilidad de las iniciativas actuales e impiden que se establezcan nuevas iniciativas.Fundación ten20, 2019). En el estudio de la Fundación ten20 (Fundación ten20, 2019), un miembro del personal de la red troncal señaló los desafíos asociados con la financiación a corto plazo:

> *...ni siquiera cinco años son suficientes para el trabajo en curso. Se necesita tiempo para consultar con la comunidad, generar confianza, organizarse y contratar a las personas adecuadas. Nos llevó dos años lograr la alineación de la comunidad en cuanto a las prioridades; para entonces, ya estábamos a mitad de nuestro período de financiación. Y nos preocupa haber hecho más daño que bien si cerramos el proyecto a los cinco años.*(Fundación ten20, 2019, pág. 21).

Las nuevas prácticas de gestión pública han promovido el surgimiento de subvenciones pequeñas y de corto plazo, que están muy controladas y, como se destacó anteriormente, inhiben la creación de colaboración, en particular con los actores comunitarios.Moran y otros, 2016). Las organizaciones se ven sometidas a un ciclo continuo de solicitud y presentación de informes sobre subvenciones pequeñas y de corto plazo, que tienen un alcance específico, son administrativamente onerosas y desvían la atención de la colaboración y la calidad del servicio.

La gestión de múltiples informes inhibe un enfoque de políticas colaborativas

La mayoría de los participantes de la red troncal comentaron las dificultades para gestionar varios organismos de financiación y los requisitos de presentación de informes asociados, y consideraron que sería útil que los financiadores compartieran el propósito de sus marcos de financiación y presentación de informes. Un miembro de la red troncal comentó que tuvieron que realizar el arduo trabajo de armonizar los marcos de presentación de informes, ya que el lenguaje varía según el financiador.

> *Tenemos tres iniciativas, pero las gestiono como un solo programa con tres aportaciones diferentes y buscando tres tipos de impacto diferentes. Considero que esto es como tres pilares de un mismo edificio. Existe el deseo de obtener financiación conjunta y trabajar en colaboración, pero es bastante nuevo.*. (Entrevista 4, actor no gubernamental)

Los participantes señalaron que trabajar con múltiples departamentos implicaba múltiples reglas, políticas y prácticas:

> *La documentación requiere diferentes niveles de confidencialidad y normas sobre el intercambio de información, así como diferentes niveles de delegación y responsabilidad. Por lo tanto, podría acudir a una persona en un departamento para obtener una decisión, mientras que en otro departamento tendría que recurrir a un nivel superior para obtener la misma decisión. No hay mucha coherencia en cuanto a la autoridad y las delegaciones, lo que a veces lo dificulta, ya que se requiere una mentalidad diferente para cada departamento.*. (Entrevista 4, actor no gubernamental)

Otros hallazgos incluyen una falta de comunicación entre departamentos en áreas de interés mutuo y una falta de consistencia en los indicadores clave de desempeño (KPI) y los requisitos de rendición de cuentas:

> *Si dos departamentos trabajan en algo similar, puedo informarles y decirles que ambos trabajan en lo mismo. Deberían hablar con su homólogo de ese departamento, pero no hay una conexión directa; puede ser ascendente o descendente. Además, tienen diferentes requisitos de políticas, KPI y responsabilidad. Algunos departamentos son flexibles en cuanto al diseño de entregables y resultados, pero otros pueden tener un conjunto estándar de KPI, derivado de su área de políticas, que simplemente deben cumplirse porque es un requisito obligatorio.*. (Entrevista 4, actor no gubernamental)

Nuestros hallazgos sugieren que los funcionarios gubernamentales son conscientes de estos desafíos, pero enfatizaron las barreras institucionales para resolverlos, ya que tienen las manos atadas por los marcos centralizados de presentación de informes gubernamentales. Al igual que las entidades troncales, los departamentos gubernamentales deben cumplir con múltiples requisitos de información financiera para rendir cuentas de sus asignaciones presupuestarias y demostrar cómo la inversión del gobierno ha generado beneficios para la comunidad. Los entrevistados departamentales consideraron que no podían brindar flexibilidad financiera a las entidades troncales, incluso si esto pudiera generar formas innovadoras de atender las prioridades de la comunidad local.

Descargado de https://academic.oup.com/policyandsociety/advance-article/doi/10.1093/polsoc/puae018/7678869 por un invitado el 21 de mayo de 2024

Desafíos de financiación conjunta

Si bien el personal de las redes troncales señaló los desafíos de las prácticas de financiamiento compartimentado, la mayoría de los actores gubernamentales señalaron la cultura institucional y el entorno operativo como un obstáculo importante para una financiación más coordinada. Los entrevistados indicaron que las disposiciones presupuestarias para la presentación de informes de los programas, impuestas por los departamentos de Hacienda y Finanzas, presentan limitaciones. Por ejemplo, los departamentos deben proporcionar mediciones cuantitativas, así como informar sobre sus gastos en función de indicadores predeterminados incluidos en el marco de informes, con pocas oportunidades para modificarlos o adaptarlos. Un participante no gubernamental señaló que algunas redes troncales incluyen estudios de caso para mostrar su trabajo, ya que el marco de informes no capta adecuadamente las voces de la comunidad ni su contribución a los resultados comunitarios. Sin embargo, estos estudios de caso no parecieron influir en la toma de decisiones del gobierno central. Los participantes destacaron que organismos centrales como Hacienda y Finanzas controlan la financiación de una PBA al intentar medir la rentabilidad de las iniciativas locales. Dado que el modelo de impacto colectivo está relativamente poco probado, es difícil para los organismos gubernamentales tener una apreciación compartida del tiempo necesario para lograr un impacto social y de las formas alternativas de medir su valor.

Algunos entrevistados gubernamentales señalaron el desafío que enfrentan las estructuras troncales cuando reciben financiación de varios departamentos gubernamentales sin responsabilidades claramente definidas. En algunos casos, las agencias gubernamentales locales, estatales y de la Commonwealth contribuyen a la financiación de los mismos proyectos y programas. Los tres niveles de gobierno suelen tener objetivos compartidos implícitos y un sentido de compromiso compartido. Sin embargo, un actor gubernamental destacó el desafío de este modelo:

> *Con una red troncal respaldada por tres niveles de gobierno, existe una falta de rendición de cuentas, por lo que no está claro para los participantes de la red troncal ni para nuestros socios y partes interesadas quién es responsable del rendimiento y los resultados de la misma. Estos problemas podrían solucionarse fácilmente si tuviéramos un acuerdo intergubernamental claramente definido o una delegación de autoridades en esa compleja red.*. (Entrevista 12, actor gubernamental)

Tanto los actores gubernamentales como los no gubernamentales identificaron el desafío de garantizar que las organizaciones participantes y su personal "entiendan las implicaciones de este tipo de trabajo y no lo traten como un "complemento o una novedad" (verKeast, 2011, p. 23). Los enfoques integrados requieren "ajustes en la forma en que las personas y las organizaciones piensan, se comportan y trabajan, y en el lenguaje utilizado para moldear y generar cambios" (Keast, 2011, p. 23). Los enfoques integrados requieren cambios en los sistemas y procesos organizacionales de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que son difíciles de lograr.

¿Dónde ha funcionado la colaboración?

Los departamentos de la Commonwealth y los estatales pueden colaborar para brindar flexibilidad a las redes troncales. Una parte interesada de la Commonwealth señaló las ventajas y limitaciones de la colaboración:

> *Creo que la verdadera frustración a nivel comunitario fue, en cierta medida, lo que dio origen a este proyecto. En algunos casos, se trata de una colaboración con el sector salud, pero no siempre, pero es un programa en el sentido tradicional. Pensaron que podría aportar valor a los esfuerzos para que sus hijos crezcan seguros, inteligentes y fuertes. Así que pudimos hablar con nuestros colegas de educación, desarrollo de habilidades y empleo, y también participar en las etapas iniciales de la puesta en marcha del proyecto.*. (Entrevista 1, actor gubernamental)

Como este participante del gobierno de la Commonwealth que trabaja con el*Comienzos conectados*programa[5](un PBA complementario al SPSP, con el objetivo de aumentar la participación de los niños y las familias aborígenes e isleños del Estrecho de Torres en la salud y la educación y el cuidado de la primera infancia) señaló:

> *Connected Beginnings respetó la existencia de un consejo tribal que se encarga de la gobernanza. No necesitó crear otro comité para gobernar y conectar con los inicios en el mismo pequeño pueblo de 3000 habitantes... Por lo tanto, es un excelente ejemplo de cómo un programa basado en el lugar ha funcionado a nivel local. Y creo que, a través de nuestras relaciones con la Commonwealth, se respetó y valoró el contexto y se adaptó la forma en que se implementó.*. (Entrevista 1, actor gubernamental)

Algunas agencias gubernamentales siguieron el ejemplo de las comunidades locales y sus prioridades basadas en el lugar y su demanda de acción colaborativa, en lugar de aceptar instrucciones programáticas genéricas predeterminadas.

[5] Comienzos conectados—Departamento de Educación, Gobierno de Australia.

Descargado de https://academic.oup.com/policyandsociety/advance-article/doi/10.1093/polsoc/puae018/7678869 por un invitado el 21 de mayo de 2024

Un participante destacó la importancia del compromiso ministerial para crear el entorno propicio para la colaboración:

> *Contábamos con el compromiso ministerial de permitir que las iniciativas funcionaran conjuntamente, y esto provenía de los tres ministros que supervisan tres departamentos diferentes. Así que fue muy útil para el personal departamental tener el mandato de hacer las cosas de forma un poco diferente. La oferta nos fue presentada, así que no fue algo por lo que tuviera que abogar ni luchar. En mi primera reunión, tuvimos un acuerdo trilateral con los tres departamentos, algo que ellos habían establecido entre bastidores. Probablemente aquí es donde Stronger Places Stronger People tuvo un gran éxito liderando..* (Entrevista 4, actor no gubernamental)

Trabajar en colaboración a través de una red interorganizacional puede superar las limitaciones de financiación, ya que las organizaciones participantes pueden solicitar financiación conjuntamente y coordinar la prestación de servicios. Por ejemplo, Settlement Services International recibe financiación del gobierno para apoyar a refugiados y solicitantes de asilo en Australia, trabajando junto con organizaciones como el Consejo para los Refugiados y el Centro de Solicitantes de Asilo. Riboldi y otros, 2022).

Oportunidades de reforma y mejora

La mayoría de los participantes apoyaron el concepto de una vía única para acceder a la financiación gubernamental, pero también señalaron los desafíos asociados en materia de políticas e implementación. Como dijo este miembro del personal de la red troncal:

> *Tendrá mucho más sentido para el gobierno considerar las cosas de manera integral y para la comunidad. Entonces, ¿es posible? No sé si sea posible, pero creo que es muy deseable... Creo que técnicamente podemos lograrlo [crear una puerta de entrada]. Creo que el punto clave será la comprensión individual del trabajo y el mantenimiento de la conexión con las comunidades para apoyar esa respuesta técnica..* (Entrevista 6, actor no gubernamental)

Otro participante dijo que esta idea había surgido varias veces cuando el Departamento de Servicios Sociales encargó una investigación sobre las PBA, pero que seguían existiendo desafíos:

> *La estructura es una cosa, pero la implementación es otra. Entonces, si crearan un equipo de seis personas en Sídney y proporcionaran contratos, financiación y apoyo gubernamental, bueno, tal vez eso podría funcionar. Pero podrían tener exactamente los mismos problemas con ese equipo de seis personas en Sídney, donde no están conectados con el trabajo ni bien informados... Así que la respuesta no se trata solo de la estructura.*(Entrevista 3, actor gubernamental)

Un actor interesado del gobierno dijo:

> *Siendo sincero, creo que es un tema complejo que podríamos abordar sin ningún propósito en particular. En realidad, los gobiernos locales, estatales y federales existen en colaboración, pero también de forma aislada. Y en mi opinión, crear una puerta de entrada única, o incluso un único punto de entrada, probablemente añadiría una capa adicional que no necesitamos necesariamente. Supongo que las estructuras troncales y los intermediarios tienen sus propios organismos de alto nivel..* (Entrevista 12, actor gubernamental)

Los participantes (una vez más) destacaron la importancia de un sistema de gobernanza autorizador para agilizar las cargas administrativas sobre las redes troncales y gestionar sus múltiples financiadores y los requisitos de presentación de informes:

> *Para poder considerar una sola puerta de entrada o... cómo podemos facilitar la eficiencia de forma más amplia, necesitamos unirnos. [Sin embargo] esto requiere un pensamiento de alto nivel que respalde los procesos de cambio. El gobierno de Queensland solía tener un proceso llamado Prioridades Avanzadas de Queensland, que incluía varias directrices fundamentales. Por ejemplo, asegurar la vacunación de todos los niños menores de cinco años... Por lo tanto, cada área tendría diferentes métricas que alcanzar. Pero la gobernanza que rodeaba esas Prioridades Avanzadas de Queensland involucraba tanto a ministros como a personal de alto nivel..* (Entrevista 8, actor gubernamental)

Este participante también señaló que era difícil gestionar a varios altos funcionarios y su trabajo para coordinarse entre departamentos. Un entorno de autoridad, liderado por altos líderes del sector público que trabajan juntos para impulsar un cambio impulsado por la comunidad, puede generar un cambio cultural y sistémico, así como confianza, para facilitar la reforma en la financiación, la ejecución y la evaluación.

Descargado de https://academic.oup.com/policyandsociety/advance-article/doi/10.1093/polsoc/puae018/7678869 por un invitado el 21 de mayo de 2024

Estrategias utilizadas por las redes troncales para afrontar los desafíos de financiación y presentación de informes

Los participantes de Backbone señalaron tres estrategias para afrontar los desafíos que enfrentan.

Debates basados en políticas para alinear mejor los informes

El personal de Backbone destacó la forma en que negociaron con múltiples financiadores para optimizar la rendición de cuentas y los requisitos de presentación de informes. Nuestros hallazgos muestran que existe la disposición de las partes interesadas del gobierno a colaborar, pero el motor para reestructurar la relación de colaboración proviene principalmente de la comunidad. Un participante mencionó que, como parte de una iniciativa existente del SPSP, estaban trabajando con departamentos gubernamentales de la Commonwealth y estatales para desarrollar un marco de presentación de informes simple para todos los departamentos gubernamentales, lo que facilitaría sus tareas de presentación de informes.

> *Todos los departamentos con los que hemos trabajado han sido muy hábiles negociando y siendo flexibles en cuanto a nuestra alineación. Uno de los grandes esfuerzos que se hicieron desde el principio fue intentar alinear la presentación de informes y la rendición de cuentas, para evitar tener que presentar el mismo trabajo tres veces y de tres maneras distintas a tres departamentos distintos. Me llevó un tiempo encontrar la manera de lograrlo porque... los gobiernos son parte de una maquinaria enorme y es muy difícil cambiar su dirección simplemente por lo que son.*. (Entrevista 4, actor no gubernamental)

Estimular la demanda de cambio

Los participantes reconocieron que cambiar los sistemas actuales de financiación e informes tomaría tiempo. Sin embargo, algunos destacaron que las estructuras centrales pueden dar pequeños pasos para cambiar el entorno político. Por ejemplo, un exfuncionario público que ahora trabaja en el sector no gubernamental señaló la importancia de que personas externas al sistema apoyen la demanda ciudadana de cambio.

> *Cambiar los sistemas, como la forma en que se redactan los formularios de financiación, es muy importante y también tedioso. Una barrera es que es muy difícil impulsar a los responsables de la toma de decisiones... [Además] el cambio interno puede ser difícil. Diría que eres un votante y puedes exigir cuentas a tu diputado local, o puedes conseguir que tu socio filantrópico use su influencia... así que creo que la gente necesita ser un poco creativa. De hecho, hay que generar el impulso para que el sistema público cambie.*. (Entrevista 9, actor no gubernamental)

Este participante sugirió además que las entidades centrales y los miembros de la comunidad pueden dinamizar a los financiadores existentes o potenciales destacando los impactos positivos que su financiación podría crear.

Construir alianzas políticas para abordar la dinámica de poder

Para influir en el entorno de políticas y financiación, las redes troncales han forjado alianzas y se han involucrado estratégicamente con actores del gobierno australiano para comenzar a "aprovechar la dinámica de poder entre los diferentes niveles de gobierno para crear un entorno donde todos se unan para alcanzar el mismo objetivo":

> *A la Commonwealth realmente no le importa lo que hagan los gobiernos estatales... existe una jerarquía. Podemos decir que la Commonwealth lo hace de esa manera, y eso, en cierto modo, compra autoridad. Así que... si quieren financiarnos, pueden decir que esto es lo que tendrán que aceptar, y esto es lo que queremos negociar.*. (Entrevista 9, actor no gubernamental)

Otros participantes destacaron la importancia de las relaciones con los políticos locales para debatir la necesidad de una iniciativa específica y destacar los desafíos y las oportunidades. Los miembros de Backbone invitaron a ministros, funcionarios gubernamentales y líderes comunitarios locales a participar en cualquier evento que organicen para mantener relaciones sostenibles con los financiadores.

Discusión

Nuestros hallazgos sugieren que la colaboración, si bien cuenta con el apoyo de los responsables políticos, se encuentra en constante tensión con la omnipresencia de los regímenes de formulación de políticas, administración y financiación basados en contratos y de arriba hacia abajo. Sigue siendo un desafío para los actores de las políticas públicas diseñar e implementar mecanismos de financiación conjuntos y relacionales que promuevan la colaboración entre los financiadores y los pilares para...

Descargado de https://academic.oup.com/policyandsociety/advance-article/doi/10.1093/polsoc/puae018/7678869 por un invitado el 21 de mayo de 2024

lograr resultados comunitarios, dada la continuidad de los requisitos de presentación de informes estrictamente prescritos (véaseComisión de Productividad, 2017,2023Si bien las estructuras troncales buscan mejorar las sinergias colaborativas y simplificar la coordinación administrativa, enfrentan desafíos significativos en la gestión de múltiples organismos de financiamiento, relaciones políticas y marcos de informes, lo cual afecta su capacidad para representar a los grupos comunitarios marginados. El ecosistema de gobernanza y administración en general no apoyó a los actores gubernamentales y no gubernamentales en la implementación de PBA verdaderamente colaborativos.

Como se destaca en nuestra revisión bibliográfica, la intención colaborativa de arriba hacia abajo no es suficiente para lograr el empoderamiento de la comunidad, dado el predominio de los modelos de cumplimiento de la NGP. Alinear la coordinación de políticas del sector público (Trein y otros, 2019, 2021) con un ecosistema horizontal de redes comunitarias diversas (Kania y Kramer, 2011) y un acuerdo sobre objetivos y beneficios (Vangen y Huxham, 2012) representa una oportunidad/desafío importante. Hemos identificado cinco áreas prioritarias para mejorar las políticas y las prácticas: financiación conjunta; un entorno normativo favorable; flexibilidad operativa; marcos compartidos de seguimiento, evaluación y aprendizaje; y habilidades y mentalidades clave.

Financiación conjunta

Nuestros hallazgos sugieren que la financiación conjunta o mancomunada podría propiciar una colaboración local más eficaz. La literatura sobre enfoques locales argumenta que los diferentes financiadores deberían colaborar para comprender cómo adaptar su perfil de financiación a las necesidades de la comunidad.Fundación ten20, 2019). De igual manera, las comunidades también deberían considerar cómo adaptar las relaciones en función de los roles potenciales de los financiadores (Fundación ten20, 2019).Wilkins (2002)Se abogó por el uso de presupuestos mancomunados para abordar objetivos políticos generales, en lugar de presupuestos controlados por departamentos. Por ejemplo, el Tesoro del Reino Unido, mediante revisiones exhaustivas del gasto, se centró en los problemas transversales a los departamentos y sus asignaciones de recursos, asignando fondos mancomunados a iniciativas específicas, como el programa Sure Start y el New Deal for the Communities.Wilkins, 2002). Los fondos se asignaron a proyectos específicos, como desarrollo comunitario, finanzas de los gobiernos locales, drogas, justicia penal, y fueron administrados centralmente por el Tesoro para objetivos de políticas generales en lugar de a través de presupuestos controlados por departamentos individuales.Kavanagh y Richards, 2001), lo que ilustra que las responsabilidades del sector público aún pueden articularse claramente dentro de un sistema compartido y descentralizado (Wilkins, 2002).

Autorizar un entorno de políticas para resultados y responsabilidades compartidas

Nuestros hallazgos resaltan los desafíos que suponen los múltiples requisitos de informes para las redes troncales. Esta carga puede reducirse mediante un sistema de medición compartido, alineado directamente con los objetivos de política acordados.Cabeza, 2008:McNamara y otros, 2020). Esto facilitaría una comunicación más ágil de las acciones y los resultados a los financiadores y las comunidades, el seguimiento del progreso y la evaluación de los impactos.Salignac y otros, 2018).

Los participantes comentaron las dificultades de desarrollar un sistema de medición interno para gestionar marcos de informes separados para diferentes financiadores, utilizando terminología distinta para actividades similares. Resultó difícil encontrar indicadores de éxito comunes entre los programas, especialmente cuando los requisitos de financiación de las organizaciones con fines sociales exigen medidas específicas para cada programa como parte de las obligaciones contractuales. Sin embargo, la mayoría de las iniciativas locales siguen un modelo de impacto colectivo basado en una gama integrada de medidas, lo que proporciona una base para que los financiadores desarrollen un sistema de medición compartido. Los organismos centrales del sector público desempeñan un papel fundamental a la hora de autorizar un enfoque colaborativo. La Comisión Australiana de Productividad ha argumentado que los cambios a nivel de sistema deben ser liderados por los organismos centrales (los ministerios de Hacienda o del Tesoro, que establecen las normas de financiación y contratación, y el Ministerio del Primer Ministro y el Gabinete, que controla la formulación de políticas estratégicas).Comisión de Productividad, 2023, pág. 78).

Flexibilidad operativa basada en objetivos compartidos

La rendición de cuentas en el trabajo colaborativo es un desafío, ya que existen múltiples organizaciones responsables de los resultados, cada una con una función diferente. Es necesario desarrollar nuevos modelos de rendición de cuentas que consideren las múltiples relaciones involucradas.Wilkins, 2002). Cuando los gobiernos habilitan una prestación de servicios más flexible y aumentan la autonomía local en las áreas de asentamiento precario, también pueden necesitar "ceder cierta responsabilidad por los fondos gubernamentales a las comunidades locales" con mecanismos de rendición de cuentas adecuados (Wilks y otros, 2015, pág. 28).

Nuestros hallazgos subrayan los desafíos que enfrentan las partes interesadas gubernamentales derivados de los marcos de informes centralizados. Sin embargo,*Ley de Gobernanza Pública, Desempeño y Rendición de Cuentas de 2013*(la PGPA

Descargado de https://academic.oup.com/policyandsociety/advance-article/doi/10.1093/polsoc/puae018/7678869 por un invitado el 21 de mayo de 2024

La Ley de Administración Financiera (Ley 2000), así como las normas y políticas asociadas, tenían por objeto respaldar un sistema coherente de gobernanza del desempeño y rendición de cuentas (no basado únicamente en la lógica contable y de cumplimiento) para todas las entidades de la Commonwealth. Esta reforma legislativa de la política financiera buscaba impulsar enfoques más integrales para el gobierno.Rana y Hoque, 2020), fomentando una visión más amplia de los objetivos y la gestión de riesgos, donde cada organismo define su propio enfoque para definir los resultados a mediano plazo y el desempeño a corto plazo. Su objetivo era cambiar la rendición de cuentas de un enfoque puramente basado en normas (lógica de cumplimiento) a uno basado en principios (lógica relacional). Sin embargo, la eficacia de estos cambios depende del cambio cultural y de la interpretación y adopción de la flexibilidad por parte de los organismos. La experiencia de las entidades troncales (y de las partes interesadas gubernamentales) en este estudio sugiere que traducir los enfoques de rendición de cuentas basados en principios en políticas y normas prácticas sigue siendo un desafío.

Marcos compartidos de seguimiento, evaluación y aprendizaje

Los enfoques basados en el lugar pueden ser difíciles de evaluar porque son liderados por la comunidad, a largo plazo, complejos y de naturaleza evolutiva. En consonancia con la literatura sobre impacto colectivo (Cabaj, 2021) y nuestra discusión anterior sobre la importancia de comprender diversas lógicas institucionales (Greenwood y otros, 2010La evaluación de los PBA debe ser multifacética y adaptable, abarcando medidas de proceso e impacto. Una planificación temprana que integre un proceso de monitoreo, evaluación y aprendizaje ayudará a establecer una recopilación de datos significativa a nivel comunitario y sistemas de medición compartidos. El monitoreo requiere la recopilación continua de datos a lo largo de una iniciativa. La evaluación requiere que se desarrolle y responda un conjunto clave de preguntas con evidencia para formarse juicios sobre la efectividad del PBA, las mejoras del servicio y la toma de decisiones futuras. El aprendizaje implica el uso de datos tanto de monitoreo como de evaluación para responder a preguntas clave de evaluación y generar comprensión que sirva de base para las políticas y las prácticas.Departamento de Servicios Sociales, 2019). Una base de evidencia rigurosa y accesible no sólo es necesaria para la evaluación de PBA individuales, sino que también es fundamental para mejorar y sostener políticas basadas en el lugar en general.

Habilidades y mentalidades facilitadoras

Las culturas institucionales son una barrera importante para la práctica institucional colaborativa (O'Flynn y otros, 2011Si bien el personal departamental se sintió incapaz de desafiar las políticas y los marcos de informes impuestos desde arriba, la Ley PGPA ha brindado cierta flexibilidad a las agencias gubernamentales para desarrollar indicadores de resultados distintivos, incluyendo oportunidades para utilizar estudios de caso o contribuciones no financieras para explicar el desempeño de la agencia y los factores contextuales que podrían limitar el logro de sus objetivos. Parece haber oportunidades para aprovechar esta plataforma legislativa y promover un pensamiento innovador y comportamientos colaborativos. Como demuestra este estudio, las PBA pueden desafiar las mentalidades, comportamientos y habilidades tradicionales del personal gubernamental y no gubernamental, y sus organizaciones, para valorar los conocimientos locales y armonizar mejor las responsabilidades verticales y horizontales.

Conclusión

Nuestro estudio muestra los importantes desafíos pendientes para los sistemas de gobernanza colaborativa de abajo a arriba, donde las estructuras intermediarias locales colaboran con agencias gubernamentales y organizaciones comunitarias para diseñar e implementar mecanismos de financiación y prestación de servicios más colaborativos. La capacidad de las ABP para alcanzar su potencial es incierta a menos que los gobiernos estén dispuestos a delegar mayor autoridad a los niveles locales. Existe el riesgo constante de que los gobiernos (y las comunidades) no logren superar la situación predeterminada de múltiples servicios desconectados que trabajan conjuntamente en una comunidad desfavorecida específica. Las instituciones del sector público deben empoderar a los actores y partes interesadas en la formulación de políticas y la ejecución de programas para que participen, interpreten las reglas del juego, distingan lo factible y negocien tareas alineadas con sus valores.Smets y otros, 2017). ComoCampana (2011, p. 895) afirma que las instituciones [públicas] “no sólo... son fuentes de restricción sino que también... tienen importantes efectos empoderadores y habilitadores que los agentes interpretativos pueden ser capaces de explotar”.

Hemos destacado la disyunción entre la voluntad declarada de los actores interesados de los sectores público y comunitario de ser innovadores y trabajar juntos de manera más eficaz, y los sistemas y culturas institucionales rígidos y compartimentados arraigados en los organismos de financiación pública que obstruyen el establecimiento de financiación común, acuerdos de presentación de informes flexibles y experimentos locales con enfoques adaptativos y responsabilidad compartida para mejorar la planificación y la ejecución.

Descargado de https://academic.oup.com/policyandsociety/advance-article/doi/10.1093/polsoc/puae018/7678869 por un invitado el 21 de mayo de 2024

Las vías de mejora requieren varios enfoques interrelacionados. En primer lugar, los marcos regulatorios a nivel macroinstitucional rigen el comportamiento de las agencias gubernamentales. Será necesario realinear los sistemas estructurales, en gran medida de arriba hacia abajo (legislación, formulación de políticas y financiamiento de programas), para facilitar PBA más ágiles que permitan implementar mejoras impulsadas por la comunidad. La experiencia reciente ha demostrado la dificultad de integrar esta agenda de reforma e ir más allá de los pilotos comunitarios que precedieron al Plan Estratégico de Apoyo a la Comunidad (PSAP). En segundo lugar, las habilidades interculturales y de gestión relacional necesarias para el trabajo conjunto se han subestimado. Es necesario destacar estas habilidades y requisitos en la formación profesional, como se demostró en Suecia.Kanon y Andersson, 2023Se necesita un mayor enfoque en la capacitación y los foros para permitir capacidades, habilidades y mentalidades más integradas, como el liderazgo adaptativo, la resolución de problemas y la participación de las partes interesadas, tanto por parte de los trabajadores del sector público como de los no gubernamentales en todos los niveles.Head & Alford, 2015;O'Flynn y otros, 2011Los rasgos y la mentalidad de liderazgo, tanto a nivel individual como sistémico, deben ser más que meras señales. En tercer lugar, se necesitan herramientas y procesos específicos, como estructuras de gobernanza con autoridad y marcos de riesgo, para generar confianza, transparencia, alianzas institucionales y construir responsabilidad compartida con los actores comunitarios.ANZSOG, 2022, p.20). Este enfoque sistémico, más ascendente, podría ser una forma de eliminar algunas de las barreras estructurales que impiden el avance de resultados sociales colaborativos mediante soluciones locales.

Incompatibilidad

Ninguno declarado.

Fondos

La investigación de este artículo contó con el apoyo financiero de Collaboration for Impact (CFI) (referencia de subvención 235089). Las opiniones, hallazgos o conclusiones expresadas en este artículo son responsabilidad de los autores y no reflejan necesariamente la postura de CFI.

Referencias

Andreotti, A., Mingione, E. y Polizzi, E. (2012). Sistema de bienestar local: un desafío para la cohesión social.*Urbano Estudios*,*49*(9), 1925–1940.https://doi.org/10.1177/0042098012444884

Ansell, C, y Gash, A. (2008). Gobernanza colaborativa en teoría y práctica.*Revista de Administración Pública Investigación y teoría*,*18*(4), 543–571.https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

ANZSOG (2022). Implementación del Marco de Inversión en Intervención Temprana. Informe para el Gobierno de Victoria. Departamento del Tesoro y Finanzas. Perspectivas de investigación de ANZSOG.

Barca, F. (2009). Una agenda para una política de cohesión reformada: Un enfoque basado en el lugar para cumplir con los objetivos europeos. Retos y expectativas de la Unión Europea. Informe independiente elaborado para el Comisario Europeo de Política Regional, Comisión Europea.

Beer, A. (2023) ¿La gobernanza de las políticas locales ahora y en el futuro? Documento de referencia para el Serie de talleres de expertos de alto nivel de la OCDE y la CE sobre "Políticas basadas en el lugar para el futuro".

Bell, S. (2011). ¿Realmente necesitamos el «institucionalismo constructivista» para explicar el cambio institucional?*británico Revista de Ciencias Políticas*,*41*(4), 883–906.https://doi.org/10.1017/S0007123411000147

Bingham, LB, Nabatchi, T., y O'Leary, R. (2005). La nueva gobernanza: Prácticas y procesos para las partes interesadas. titular y participación ciudadana en la labor de gobierno.*Revista de Administración Pública*,*65*(5), 547–558. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00482.x Blaikie, N. (2010).*Diseño de investigación social*(2ª ed.). Política.

Cabaj, M. (2021).*Evaluación de los resultados de las organizaciones intermediarias: un documento para organizaciones intermediarias*. Aquí a There Consulting Inc., julio.https://here2there.ca/wp-content/uploads/2021/12/PRF-Cabaj-Report-V6-1.pdf.

Chaffey, H., Bruce, S., y Woods, R. (2017).*Caminando con las comunidades*. Universidad Tecnológica de Sídney. Dart, J. (2018).*Marco de evaluación basado en el lugar: una guía nacional para la evaluación de enfoques basados en el lugar*. Informe, Encargado por el Gobierno de Queensland y el Gobierno de Australia.https://www.dss.gov.au/sites/default/files/documents/06_2019/place-based-evaluation-framework-final-accessible-version.docx.

Dentoni, D., Bitzer, V., y Schouten, G. (2018). Aprovechar los problemas complejos en las asociaciones entre múltiples partes interesadas. *Revista de Ética Empresarial*,*150*(2), 333–356.https://doi.org/10.1007/s10551-018-3858-6

Descargado de https://academic.oup.com/policyandsociety/advance-article/doi/10.1093/polsoc/puae018/7678869 por un invitado el 21 de mayo de 2024

Departamento de Servicios Sociales. (2019). Marco para la evaluación de enfoques basados en el lugar en Australia. Canberra, Australia.

Departamento de Servicios Sociales. (2021). *Lugares más fuertes, personas más fuertes* Gobierno australiano. https://www.dss.gov.au/familias-y-niños-programas-servicios/lugares-más-fuertes-gente-más-fuerte.

Emerson, K., Nabatchi, T. y Balogh, S. (2012). Un marco integrador para la gobernanza colaborativa. *Diario de Investigación y Teoría de la Administración Pública*, *22*(1), 1–29. https://doi.org/10.1093/jopart/mur011

Geatches, L., Preston, C. y Putnis, A. (2023). *¿Dónde estamos? Enfoques locales para abordar la comunidad desafíos en Australia*. Preparado para la Fundación Paul Ramsay.

Geddes, M. (2006). Asociaciones y los límites de la gobernanza local en Inglaterra: Institucional-Análisis ista y neoliberalismo. *Revista Internacional de Investigación Urbana y Regional*, *30*(1), 76–97. https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2006.00645.x

Greenwood, R., Diaz, AM, Li, SX, y Lorente, JC (2010). La multiplicidad de instituciones lógicas y la heterogeneidad de las respuestas organizacionales. *Ciencia de la organización*, *21*(2), 521–539. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0453

Hart, A., y Connolly, J. (2022). Políticas locales de la Commonwealth para abordar la concentración geográfica. Desventaja tratada: una tipología y análisis crítico. *Revista Australiana de Administración Pública*, *81*(1), 145–162. https://doi.org/10.1111/1467-8500.12498

Head, BW (2008). Evaluación de colaboraciones basadas en redes. *Revista de Gestión Pública*, *10*(6), 733–749. https://doi.org/10.1080/14719030802423087

Head, BW, y Alford, J. (2015). Problemas complejos: implicaciones para la política pública y la gestión. *Administración y Sociedad*, *47*(6), 711–739. https://doi.org/10.1177/0095399713481601

Homel, J., Homel, R., McGee, T., Zardo, P., Branch, S., Freiberg, K., Manning, M. y Wong, G. (2021). Evaluación de una iniciativa de impacto colectivo basada en el lugar a través de la vinculación de datos intersectoriales. *Revista australiana de cuestiones sociales*, *56*(2), 301–318. https://doi.org/10.1002/ajs4.147 Huxham, C. y Vangen, S. (2005). *Gestionar la colaboración*. Routledge.

Kania, J., y Kramer, M. (2011). Impacto colectivo. *Revista de Innovación Social de Stanford*, *9*(1), 36–41. https://doi.org/10.48558/5900-KN19

Kanon, M., y Andersson, T. (2023). Trabajando en el profesionalismo conectivo. *Revista de Profesiones y Organización*, *10*(1), 50–64. https://doi.org/10.1093/jpo/joac020

Kavanagh, D., y Richards, D. (2001). Departamentalismo y gobierno integrado. *Asuntos parlamentarios*, *54*(1), 1–18. https://doi.org/10.1093/pa/54.1.1

Keast, R. (2011). Gobernanza integrada en Australia: cómo el pasado puede influir en el futuro. *Revista internacional de la Administración Pública*, *34*(4), 221–231. https://doi.org/10.1080/01900692.2010.549799

Keast, R., Mandell, M., Brown, K. y Woolcock, G. (2004). Estructuras de red: Trabajando de forma diferente y expectativas cambiantes. *Revista de Administración Pública*, *64*(3), 363–371. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00380.x

Klepac, B., Mowle, A., Riley, T. y Craike, M. (2023). Gobierno, gobernanza y desarrollo basado en el lugar. Enfoques: Lecciones desde y para las políticas públicas. *Políticas y sistemas de investigación en salud*, *21*(1), 1–19. https://doi.org/10.1186/s12961-023-01074-7

Marsh, I., Crowley, K., Grube, D. y Eccleston, R. (2018). Prestación de servicios públicos: Localidad, aprendizaje Aprendizaje y reciprocidad en la práctica basada en el lugar. *Revista Australiana de Administración Pública*, *76*(4), 443–456. https://doi.org/10.1111/1467-8500.12230

McCann, P. (2023). *¿Cómo han evolucionado hasta la fecha las políticas basadas en el lugar y para qué sirven ahora?* Documento de antecedentes para Serie de talleres de expertos de alto nivel de la OCDE y la CE sobre "Políticas basadas en el lugar para el futuro". https://www.oecd.org/cfe/regionaldevelopment/politicas-basadas-en-el-lugar-para-el-futuro.htm.

McNamara, MW, Miller-Stevens, K., y Morris, JC (2020). Explorando la determinación factores que provocan el fracaso de la colaboración. *Revista Internacional de Administración Pública*, *43*(1), 49–59. https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1627552

Moore, TG, y Fry, R. (2011). Enfoques locales para servicios infantiles y familiares: Una revisión bibliográfica. Instituto de Investigación Infantil Murdoch y Centro de Salud Infantil Comunitaria del Real Hospital Infantil.

Moran, M., Porter, D., y Curth-Bibb, J. (2016). El impacto de las modalidades de financiamiento en el desempeño de los indígenas. organizaciones nous. *Revista Australiana de Administración Pública*, *75*(3), 359–372. https://doi.org/10.1111/1467-8500.12192

OCDE. (2018). *Repensar la formulación de políticas de desarrollo regional*. Publicaciones de la OCDE.

Descargado de https://academic.oup.com/policyandsociety/advance-article/doi/10.1093/polsoc/puae018/7678869 por un invitado el 21 de mayo de 2024

O'Flynn, J., Buick, F., Blackman, D. y Halligan, J. (2011). A veces se gana, a veces se pierde: Expertos acuerdos con un gobierno conjunto. *Revista Internacional de Administración Pública*, *34*(4), 244–254. https://doi.org/10.1080/01900692.2010.540703

Payne, A., y Samarage, R. (2020). Dimensiones espaciales y comunitarias de la pobreza económica. Instituto de Melbourne de Investigación Económica y Social Aplicada, Universidad de Melbourne.

Peters, BG (2016). Institucionalismo y políticas públicas. En BG Peters y P. Zittoun (Eds.), *Contemporáneo enfoques de las políticas públicas* (págs. 57–72). Palgrave Macmillan.

Pollitt, C. (2016). *Introducción avanzada a la administración y gestión pública*. Elgar.

Comisión de Productividad. (2017). *Introducción de la competencia y la elección informada del usuario en los servicios humanos*. (Informe nº 85) Gobierno australiano.

Comisión de Productividad. (2023). *Revisión del acuerdo nacional para cerrar la brecha* Borrador del informe. Australia Gobierno.

Provan, KG, y Kenis, P. (2008). Modos de gobernanza de red: Estructura, gestión y eficacia. *Revista de investigación y teoría de la administración pública*, *18*(2), 229–252. https://doi.org/10.1093/jopart/mum015 Rana, T., y Hoque, Z. (2020). Institucionalización de múltiples lógicas de rendición de cuentas en los servicios públicos: Perspectivas de Australia. *La revista de contabilidad británica*, *52*(4), 1–14. https://doi.org/10.1016/j.bar.2020.100919 Riboldi, M., Fennis, L. y Stears, M. (2022). Fomentando vínculos en la sociedad civil: Lecciones de Australia Respuesta del sector de servicios públicos a la COVID-19. Universidad de Sídney, Laboratorio de Políticas de Sídney.

Salignac, F., Wilcox, T., Marjolin, A. y Adams, S. (2018). Comprensión del impacto colectivo en Australia: Un nuevo enfoque para la colaboración interorganizacional. *Revista australiana de gestión*, *43*(1), 91–110. https://doi.org/10.1177/0312896217705178

Smets, M., Aristidou, A. y Whittington, R. (2017). Hacia un institucionalismo basado en la práctica. En R. Greenmadera, C. Oliver, T. Lawrence y R. Meyer (Eds.), *El manual SAGE de institucionalismo organizacional* (págs. 365–391). Publicaciones Sage.

Strauss, A. (1987). *Análisis cualitativo para científicos sociales*. Prensa de la Universidad de Cambridge.

Fundación ten20 (2019). Financiamiento de prácticas comunitarias basadas en el lugar: Perspectivas y acciones para financiadores. y comunidades. Social Ventures Australia y el Centro Australiano para la Innovación Social. Torfing, J. (2016). *Innovación colaborativa en el sector público*. Prensa de la Universidad de Georgetown.

Torfing, J., Peters, BG, Pierre, J. y Sorensen, E. (2012). *Gobernanza interactiva: avanzando el paradigma* Oxford Prensa universitaria.

Trein, P., Maggetti, M. y Meyer, I. (2021). Condiciones necesarias para la integración y administración de políticas. Reformas de coordinación activa: un análisis exploratorio. *Revista de Políticas Públicas Europeas*, *28*(9), 1410–1431. https://doi.org/10.1080/13501763.2020.1788121

Trein, P., Meyer, I., y Maggetti, M. (2019). La integración y coordinación de las políticas públicas. cies: Una revisión comparativa sistemática. *Revista de análisis comparativo de políticas*, *21*(4), 332–349. https://doi.org/10.1080/13876988.2018.1496667

Vangen, S., y Huxham, C. (2012). La red enmarañada: Desenredando el principio de los objetivos comunes en la cooperación. Laboraciones. *Revista de investigación y teoría de la administración pública*, *22*(4), 731–760. https://doi.org/10.1093/jopart/mur065.

Vinson, T., Rawsthorne, M., Beavis, A., y Ericson, M. (2015). *Informe de caída del borde* Servicios Sociales Jesuitas y Servicios Sociales Católicos de Australia. http://www.dote.org.au/.

Weichman, A., Vicario, A., y Koeble, E. (2023). El papel de los foros colaborativos intermedios en la poli- gobernanza ambiental centrada en el medio ambiente. *Revista de investigación y teoría de la administración pública*, *34*(2), 196–210. https://doi.org/10.1093/jopart/muad017

Wilkins, P. (2002). Rendición de cuentas y gobierno integrado. *Revista Australiana de Administración Pública*, *61*(1), 114–119. https://doi.org/10.1111/1467-8500.00266

Wilks, S., Lahausse, J. y Edwards, B. (2015). Iniciativas clave de prestación de servicios locales de la Commonwealth. Proyecto de aprendizajes. Instituto Australiano de Estudios Familiares.

Fundación Wunan Inc. (2015). *Comunidades empoderadas: Pueblos empoderados: Informe de diseño*. Indígena Nacional Agencia de Australianos.

Descargado de https://academic.oup.com/policyandsociety/advance-article/doi/10.1093/polsoc/puae018/7678869 por un invitado el 21 de mayo de 2024

Descargado de https://academic.oup.com/policyandsociety/advance-article/doi/10.1093/polsoc/puae018/7678869 por un invitado el 21 de mayo de 2024

Política y sociedad, 2024,**00(00)**, 1–15
DOI: https://doi.org/10.1093/polsoc/puae018
Artículo de investigación original
© El autor(es) 2024. Publicado por Oxford University Press.
Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), que permite la reutilización, distribución y reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente el trabajo original.

Ver estadísticas de publicación