

The Dichotomy between Providing Services and Supporting Social Inclusion in the Network of Third Sector Social Service Organisations

La dualidad de prestaciones asistenciales y estrategias de inclusión social en la red de las organizaciones de servicios sociales del tercer sector

Daniel Holgado and Isidro Maya-Jariego

Key words

- Andalusia
- Collaboration
- Social Participation
- Inter-organisational Networks
- Third Sector

Palabras clave

- Andalucía
- Colaboración
- Participación social
- Redes interorganizacionales
- Tercer sector

Abstract

Inter-organisational collaboration plays an important role in the provision of services by the third sector. In this article we analyse the relationships among 21 third sector organisations in Andalusia. Through social network analysis we evaluate centrality, cohesion, influence and brokerage in different relationship structures among these organizations. The results reveal the existence of two relational spheres: one consisting of third sector organisations that provide services to specific groups and the other of organisations that work on issues of social inclusion and participation. A limited number entities account for the majority of the relationship activities in the network, mediating between users, the third sector and public administration. These entities structure the relationships into clusters with high cohesion, facilitating control over resources and the convergence of objectives among organisations in the same sphere.

Resumen

La colaboración organizacional es un aspecto clave de la prestación de servicios desde el tercer sector. En este artículo analizamos las relaciones entre 21 organizaciones del tercer sector en Andalucía. Mediante el análisis de redes sociales, evaluamos la centralidad y la cohesión, la influencia y la mediación en diferentes estructuras de relación entre estas organizaciones. Los resultados muestran la existencia de dos espacios de relación: la prestación de servicios a colectivos específicos y la inclusión y la participación social. Algunas entidades aglutinan gran parte de la actividad de relación en la red, mediando entre los usuarios, el tercer sector y la Administración pública. Estas entidades estructuran las relaciones en conglomerados con una elevada cohesión, que facilitan el control de los recursos y la convergencia de objetivos entre organizaciones del mismo ámbito.

Citation

Holgado, Daniel and Maya-Jariego, Isidro (2022). "The Dichotomy between Providing Services and Supporting Social Inclusion in the Network of Third Sector Social Service Organisations". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 178: 83-100. (doi: 10.5477/cis/reis.178.83)

Daniel Holgado: Universidad de Sevilla | dholgado@us.es

Isidro Maya-Jariego: Universidad de Sevilla | isidromj@us.es

INTRODUCTION¹

Inter-organisational collaboration is a central factor in third sector organisations effectively addressing social needs and improving the social welfare of the population. In this sense, organisational networks are a common strategy in the development of publicly financed social programmes (Hall *et al.*, 1977; Liebschutz, 2000; Whetten, 1981). An important part of the literature on this has focused on analysing relationships between organisations, their joint participation in intervention programmes and the impact of this participation on organisational structure and behaviour (Provan and Milward, 2001).

Inter-organisational collaboration is, therefore, a key strategy for organisations to maintain a stable flow of resources, protect themselves from uncertainties (Pfeffer and Salancik, 1978), achieve results (Ring and Ven, 1994) and increase their influence in both public and private institutions (Provan, Isett and Milward, 2004; Salvini *et al.*, 2020). It also serves as a strategy to avoid the fragmentation of services in meeting users' needs.

However, the progressive rationalisation of systems of public services in developed countries in recent decades has accelerated the trend toward optimising resources, leading to their being managed following a business sector model. This process has led to a decline in coordination between social services and the predominance of standardised services. The state transfers and outsources specialised services to social organisations with the aim of optimising budgets and re-

sources. This ends up producing a distance between public services and social organisations and a closer similarity of the latter's activities with those of market-based entities (Belloti, 2009). While the state focuses on developing regulations that optimise the system, the third sector becomes more atomised, its fragmentation increasing in a context of a scarcity of resources, growth in dependency and a lack of coordination.

This two-fold aim, of fostering public welfare while optimising the provision of services, can lead to an increase in competition between social organisations for resources and a need to continually demonstrate the quality of the services provided (Milward and Provan, 1993; Smith and Lipsky, 1993). However, evaluation of results continues to be based more on cost or duration of services than on their effectiveness or on improvements in actual indicators of well-being. Ultimately, services are provided based on standardised packages of interventions, which weakens the capacity for collective mobilisation to resolve social problems. At the same time, both processes, the provision of services and collective action, end up coexisting in the third sector, giving this sphere a certain dual nature in the process of social intervention.

Uncertainty, limited resources and interdependence in achieving objectives are key factors in the construction of relationships between organisations (Pfeffer and Salancik, 1978). In addition, competition for resources exists alongside of a certain mutual dependency in the provision of services. This "competitive interdependency" is a characteristic of relationships between NGOs, and is influenced by the flow of resources between organisations (information, technology and users) as well as non-economic factors, such as trust and the diversity of organisational values and objectives (Tsasis, 2009).

In Spain, the consolidation of the third sector as a key sphere in the provision of services, as determined by state regulations

¹ This research was funded by the Directorate of Social Services of the Department of Equality, Social Policies and Work-Life Balance of the Andalusian Regional Government. The field work and data analysis were carried out under the framework of the project Typology of subsidies for social services of the Andalusian Regional Government: Descriptive-comparative analysis of the general call for funding and the call financed through 0.7% of personal income tax [convocatoria con cargo al 0,7% del IRPF] (FIUS,3676/0227).

such as Law 43/2015 on third sector social service activity, has led to the coexistence of entities with different objectives and organisational structures. In general, these third sector organisations are defined by formal factors, such as the absence of a profit motive, belonging to the private sector, autonomy and the presence of volunteers (Plataforma de ONG de Acción Social, 2019).

In recent years the division in the third sector between organisations that provide services and those that focus on social mobilisation and defending the rights and inclusion of disadvantaged groups has sharpened (Maya-Jariego *et al.*, 2020). In addition, the increasing emphasis on service provision has led to less attention being paid to community dynamics, leaving social participation and volunteering in the background, to the benefit of the commodification and outsourcing of services (García, 1994). Furthermore, the appearance of new sources of financing and new sectors of intervention has led to an increasing fragmentation into entities of different sizes and with different objectives (Pérez and Navarro, 2013).

Evaluation of inter-organisational networks

The effectiveness of inter-organisational networks depends on both organisational and relational factors. At the organisational level, the convergence between internal structure and the objectives of the organisation facilitates the management of resources and the development of joint actions (Child, Faulkner and Tallman, 2005). From a relational perspective, success in collaborating is based on achieving a domain consensus, a mutual understanding regarding the specific functions that each entity will carry out. Ultimately, there must be trust between organisations, which develops gradually through repeated interactions over time (Lu, 2015).

The main factors related to effective collaboration among third sector organisations are the motives that give rise to the relationship, organisational reputation, prior relations between collaborating entities and similarities between them (Arya and Lin, 2007). In addition, integration into local relationship structures and the centralisation of the network, as well as the intensity of the relationships (in terms of the strength and multiplicity of the ties), are also linked to users' perceptions of positive results (Ngamassi, Maitland and Tapia, 2014; Provan and Milward, 2001).

In short, evaluating the functioning and effectiveness of networks of collaboration in the context of third sector organisations means taking into account factors related to the internal functioning of organisations and the characteristics of the structure of their relationships. Understanding this inter-organisational functioning permits to offer *feedback* to interested stakeholders and facilitates the adoption of a more realistic posture regarding the benefits of joint participation in programmes and initiatives (Ngamassi, Maitland and Tapia, 2014; Sydow and Milward, 2003).

The centrality and roles of organisations

Analysing the roles carried out by specific organisations within these collaborative networks can help to understand how the hierarchies of relationships are structured and how different actors carry out specific functions within these networks. The construction, maintenance and development of a network normally requires the presence of entities with the adequate resources and size to promote and maintain them (Salvini *et al.*, 2020).

Larger organisation, with more economic and human resources, can take on the costs of maintaining stable relations with other entities. They tend to be references in the provision of services, and due to their capacity to establish broad frameworks of relationships, they tend to occupy central roles in exchange

networks of NGOs. In contrast, small entities have a greater need to participate in these collaborative arrangements, due to their difficulties obtaining sufficient resources to meet their obligations to their users.

The effectiveness of inter-organisational networks depends less on the general cohesiveness of the network than on the multiplicity and density of the relationships among the few organisations that have the resources available to provide the majority of the services and to foster processes of local integration. Inclusion in diverse cohesive subgroups in a network permits an organisation to exercise control over a great part of the flow of network relationships (Provan and Sebastian, 1998).

Along these lines, Berardo and Scholz (2010) suggest that problems in coordination require mediation processes, while network density and closure have an impact on improving problems in cooperation. Watling Neal and Neal (2019) find the same distinction when they relate acceptability, appropriateness and adoption on one side, and feasibility and fidelity of innovations on the other, as results of the implementation process, with different structures of social capital in programme implementation networks. Similarly, Maya-Jariego and Holgado (2020), in an analysis of a network for collaboration among programmes for the prevention of drug consumption, distinguish between central actors in the network who contribute intervention models and operative support, and peripheral connectors that spread best practices regarding interventions and mediate with isolated actors. This differentiation in roles in the network can be important for understanding relationship dynamics in contexts of service provision and exchange of resources in the implementation of social programmes.

This study

Social network analysis provides methodological and conceptual tools that help us to

understand how the structure of inter-organisational relations influences organisational behaviour, in terms of both the results of collaboration and in the implementation of programmes and services (Provan *et al.*, 2004). These tools help us to understand the different ways of coordinating and integrating activities and different governance structures providing social services (Bolland and Wilson, 1994; Provan and Kenis, 2008; Provan and Milward, 1995). In this sense, certain structural properties of networks, such as density, centrality, reciprocity and the structure of clusters and cliques, among others, have implications for the functioning and effectiveness of network actors and of the overall network (Paniagua, 2013; Provan, Fish and Sydow, 2007).

In this study, we analyse acquaintance-ship and collaborative relationships among a number of third sector social service organisations in the Spanish region of Andalusia. In concrete, these are entities that participated in the calls for the funding of social projects by the Junta de Andalusia during 2017 and 2018. The transfer of part of tax revenue for social ends by the central and regional governments in Spain has led to a reorganisation of the system for funding social services. While this has resulted in an increase in available resources, it has also led to an increase in the complexity of inter-institutional relations within the third sector and in the management of those resources (Maya-Jariego *et al.*, 2020).

First, we analyse the multiplicity of relationships between these organisations to describe the collaborative space in the third sector, the existing hierarchy and the intensity of the relationships. Secondly, we evaluate the division of this space in function of the structure of the relationships between these entities. This facilitates analysis of the different strategies and objectives in the provision of social services within the third sector through an examination of the relational space between the entities that op-

erate in this sphere. In addition, this helps us to understand the relationship dynamics between third sector organisations, the state as the articulator of this sphere and the source of financing, and the market sector, as both a competitive space and a provider of resources. Lastly, we analyse the role that specific organisations play in the third sector in function of their prominence and capacity as mediators. The existence of mediators in these areas of action within the third sector facilitates communication with other social sectors and structures collaboration in the provision of social services.

METHODOLOGY

Participants

Twenty-one third sector social service organisations in Andalusia were participants in a broader study on strategies for fundraising in a context of dependency on the state for resources. They were selected as participants on the basis of their experience and knowledge of the third sector, and according to the normative criteria of regional public social service agencies and the research team. The objective behind their selection was their participation in a consultation process about the structure and future formulation of calls for programmes and the transfer of funds for social services. The participating organisations represent different spaces of intervention in social services in Andalusia: disabilities, the elderly, social inclusion, volunteering, drug addiction, immigration and international cooperation, among others. One main informant was interviewed in each organisation, normally the president, secretary or economic director. In some cases, experts in social intervention or fundraising were also included.

Information was obtained from 26 other organisations in the sector that stood out for their activity in applying for projects in pub-

lic calls for assistance, in terms of the number of projects they solicited funding for and the actual funding they received. This is based on application records from the *convocatoria general de subvenciones* [general call for grants] and the *convocatoria con cargo al 0,7% del IRPF* [the call financed through 0.7% of personal income tax] for 2017 and 2018.

Analysis of inter-organisational networks

To evaluate the networks among participating entities, we asked the 21 persons interviewed to indicate the relationship their organisation had with each of the 47 organisations chosen. In this way, we generated adjacency matrices for the 21 participants interviewed and membership matrices among them and the remaining 26 entities. They were asked to analyse four types of relationships. First, they indicated the degree of acquaintanceship with each organisation, based on a range from 0, "do not know them", to 3, "we know them very well". This permitted us to understand the degree of intensity of the relationship prior to collaboration and to establish levels of acquaintanceship and trust that could be linked to different types of collaboration. Secondly, they indicated the entities listed with which they had collaborated or shared an activity (developing projects, participation in forums or promoting initiatives). Lastly, they chose five entities they saw as having the greatest potential for collaborating with and five they saw as having the least potential for such collaboration, in both cases ranking them from 1 to 5. In this case, we chose to limit the number of choices to make it easier to order them. This is a common strategy in sociometric methods that simplifies and standardises the process of selection and rejection, and avoids biases and validity issues in the case of the existence of a large number of network actors (Ameln and Becker-Ebel, 2020).

The data on the relationships among these entities were included in a semi-structured interview on developments in fundraising, the main sources of financing for each entity and a comparison of the two calls for funding that are the object of study. The interviews lasted approximately 60 minutes. In all cases, participants consented to the use of the data they contributed for research purposes (Maya-Jariego *et al.*, 2020)².

The analysis of different levels of relationship between organisations allows us to capture the multiplicity of links that these organisations maintain. In addition, it permits us to explore the different relationship structures and positions of the actors. Raab and Kenis (2009) distinguish between networks based on informal relationships and those based on collaboration between organisations that create formal contexts for exchange to reach objectives. Mutual familiarity can be considered a prerequisite for collaboration, as it provides information on the degree to which an entity is aware of the context in which it acts. In turn, continued collaboration deepens familiarity and trust between organisations (Belloti, 2009).

The relationship data were analysed with UCINET 6.694 (Borgatti, Everett and Freeman, 2002) and represented with Visone 2.17 (Brandes and Wagner, 2004). SPSS 21 was used for the statistical analysis.

RESULTS

In this section we describe the structure of relationships among the organisations interviewed. First, we analyse the centrality and cohesion of the networks in function of the type of relationship to get

a general picture of their structure. Secondly, to evaluate the multiplicity of relationships, we analyse the correlations and co-occurrence of relationships between entities through a *quadratic assignment procedure* (QAP). Thirdly, to evaluate the prominence and mediating role between sectors and spheres of intervention for specific entities, we evaluate intermediation processes and homophily resulting from said structure of relations. Lastly, we carry out an analysis of the affiliation networks of the entities we interviewed with the most prominent third sector organisations in Andalusia.

Centrality and cohesion in the relationships evaluated

In Table 1 we summarise the main normalised indicators of the centrality and cohesion of the networks analysed.

Despite the greater density of the acquaintanceship network, this does not translate into the presence of a greater number of cohesive subgroups or cliques, or in greater reciprocity, as the values for these indicators are similar to those found in the collaborative network. It is possible that the acquaintanceship network contains a greater number of redundant ties, the result of overlapping in the choices of the most well-known entities, or those with greatest prominence in the network. These redundant ties help to increase general network density but not local network cohesion.

The networks based on evaluation of the potential or absence of potential for collaboration have similar values. In this case, we must be careful in our comparisons, as one is based on a positive potential for collaboration and the other a negative one, so that the interpretation of the indicators is in the opposite direction in each case. The low values for reciprocity in both networks stand out.

² The data collected regarding the relationships evaluated in this study are available upon request from the authors of this article.

TABLE 1. *Centrality and cohesion in the four relationships evaluated*

	Acquaintanceship	Collaboration	Potential	No Potential
Degree centrality	50.640	33.810	12.570	13.910
Betweenness centrality	2.800	5.890	4.810	6.380
Eigenvector centrality	20.900	19.700	19.000	19.800
Closeness centrality	77.610	57.750	41.950	50.940
Density	0.495	0.243	0.119	0.124
Cliques	26.000	25.000	10.000	8.000
Degree centralisation	45.350	56.580	10.420	12.260
Reciprocity	0.455	0.437	0.220	0.040
Clustering coefficient	0.563	0.393	0.250	0.060

Notes: Algorithms used for the indicators of centrality: Degree centrality from Freeman (1979); Betweenness centrality from Freeman (1979); Eigenvector centrality from Bonacich (1972); Closeness centrality from Freeman (1979); Clustering coefficient from Watts (1999).

The parameters for betweenness centrality, closeness centrality and cliques require dichotomous data; therefore, we have converted the assessed data for the networks for familiarity, potential and lack of potential, taking as a value of 1 those values greater than 0.

In the cases of the density of relationships and the clustering coefficient, we have chosen to use the dichotomous data, as they facilitate the interpretation and comparison of the results of each matrix.

Source: By authors.

Correlations between the networks

In Table 2 we summarise the results of the correlation analysis based on the QAP procedure among the four types of relationships. This is a method for establishing and comparing correlations between dyadic relationships. Traditional statistical methods assume independence between the observations, which is not always the case with structural data. QAP avoids this problem by employing a *bootstrapping* method for calculating the expected distribution of correlation measures at the dyadic level between two networks, under the hypothesis of a fixed structure in each network, but with a random relationship between nodes (Hubert and Schultz, 1976).

The probability of co-occurrence between relationships of acquaintanceship and collaborative relationships is close to 0.8. The perception of the potential for

collaboration with other organisations is linked to the existence of the two prior relationships, although in this case with lower probabilities, around 0.4. Lastly, the perception of a low potential for collaboration is negatively related and with low values for acquaintanceship, collaboration and the perception of the possibility for collaboration. To facilitate comparison, in all the cases we apply Pearson's correlation coefficient, despite the scales in one case being binary (collaboration network) and in two cases ordinal (network of potential and network of absence of potential for collaboration), on the basis of equivalence in the calculation algorithm with different measurement scales (Cohen *et al.*, 2003). However, the same calculations were carried out with Jaccard's coefficient when binary matrices were involved, and with Goodman and Kruskal's Gamma coefficient when ordinal matrices were involved, and equiva-

lent results were obtained. Both the indicators for Jaccard's coefficient and the Gamma coefficient are strongly correlated

with Pearson's coefficient, with $r = 0.963$ ($p < 0.01$) and $r = 0.876$ ($p < 0.05$), respectively.

TABLE 2. QAP correlations between the matrices for the four types of relationships analysed

	Acquaintanceship	Collaboration	Potential	No potential
Acquaintanceship	—	0.793**	0.414**	-0.097*
Collaboration		—	0.390**	-0.126**
Potential			—	-0.110**
No potential				—

Note: * $p < 0.01$; ** $p < 0.05$.

Source: By authors.

TABLE 3. Linear regression model (MR-QAP) for the collaborative network on activities and projects

Independent variables	R ²	ΔR ²	Coefficient	Standardised coefficient	Sig.
	0.632	0.630			
Constant			0.242	0.000	0.000
Acquaintanceship			0.239	0.691	0.000
Perceived potential			0.031	0.084	0.006
Overlapping in the relationship with other entities			0.026	0.128	0.002

Source: By authors.

Based on these data, we apply a multiple regression model (MR-QAP) using the collaborative network as the dependent variable. As independent variables we used relationship of acquaintanceship, the perception of the potential for collaboration and overlap in collaboration with other third sector entities that are not direct participants in the study. In the latter case, the matrix was constructed counting the frequency of nominations for collaboration with other overlapping entities among those interviewed.

The model explains 63.0% of the variance for the collaborative network. The probability that two entities in the network collaborate on joint actions or programmes is 24.2% ("constant"). This probability increases by 23.9% in the case that the organisations were previously acquainted

with each other and by 3.1% in the case that a high potential for collaboration is perceived. Lastly, in the case that entities overlap when collaborating with a third entity, the percentage increases by 3.1%. In this sense, collaboration seems to depend in greater measure on prior acquaintanceship between entities, with both perception of potential for collaboration and overlapping in collaboration with other third sector entities having less influence.

Two relationship spaces

In Graph 1, we show the acquaintanceship network and collaborative network among the participating entities. In both networks, entities with greater centrality overlap. La

mately 70% of all the actors that compose the 25 cliques detected of more than three actors ($N = 107$), are organisations that work on social inclusion. In addition, while 9 cliques are completely composed of this type of entity, only 2 are exclusively composed of entities that are service providers. Lastly, in the remaining 14 cliques with a mixed composition, 60% ($SD = 20.20$) are social inclusion organisations. We also applied the Girvan-Newman algorithm to detect communities, although the results were not significant. However, the analyses of factions, of the composition of cliques and of homophily serve as procedures that confirm the spatial division of relationships in the two mentioned spheres.

As a result, it appears that acquaintanceship and collaboration among the entities interviewed are, in part, related to the sphere of action. Organisations tend to collaborate with other entities that are intervening in the same space or that are actively involved in projects with similar objectives. In addition, differences in organisational structure exist between these two groups. On the one side, we have a group of organisations that are part of broader federations and associations and that offer specific services to users. On the other side, we have single entities that carry out programmes for participation and social inclusion and that are aimed at immigrant groups. The latter have a greater tendency toward integration into local clusters of organisations.

Role and prominence of entities in network relationships

As we have seen, a clearly defined group of organisations acts as a nexus between the two groups described, articulating the collaborative space in the third sector in Andalusia. In order to evaluate this *brokerage* role, we have carried out an analysis based on Gould and Fernandez's approach (1989). Although different classifications for bro-

kerage roles exist (for a systematic analysis see Long, Cunningham and Braithwaite, 2013), the approach of these authors is one of the most frequently used to analyse the intermediary roles of actors across different relational spaces. In this case, they propose an exhaustive list of all the possible paths of a length no greater than two steps into which any actor of the network can fall (identifying five differentiated roles: *gatekeeper*, *consultant*, *coordinator*, *representative* and *liaison*) and they look at the frequency with which these actors participate on these paths (Gould and Fernandez, 1989).

Table 4 shows the number of times that each actor exercised each one of the four roles (the role of *liaison* was not evaluated as it involves relationships between three groups). The results show that the Plataforma Andaluza de Voluntariado (PAV), CERMI and Andalucía Acoge are the most active brokers in the network. Of these, the Plataforma is the one that most often carries out all four roles. Its roles representing service entities in collaboration with social inclusion organisations (*gatekeeper*) and as connection between entities in the same sphere of action (*consultant*) stand out. The Plataforma seems to act as a *hub* for connections between entities, both coordinating actions between entities in the same sphere and connecting entities in different spheres. It acts as both a meeting point and point of exchange for diverse entities, carrying out an important role in the integration of collaborative relationships in the third sector in Andalusia.

In the case of Andalucía Acoge, it plays a role coordinating actions within the sphere of social inclusion organisations (*coordinator*) and in seeking the participation of entities in the service provision sphere in these actions (*gatekeeper*). Andalucía Acoge is an organisation with a lot of experience in assisting immigrant groups, and it has played a key role in linking resources and guiding

intervention strategies in this sphere in Andalusia. In this sense, it has a high level of influence on other organisations in the field of immigration and social inclusion. It serves as a bridge to other services and resources, creating spaces for exchange.

Lastly, CERMI essentially acts as a spokesperson (*representative*) for service organisations in their relationships with organisations in the sphere of social inte-

gration. Its role consists in representing different entities before the third sector in general, and before government agencies in particular. In fact, CERMI represents what is a common structure found among these types of organisations, in which a central organisation tends to coordinate actions and the search for resources among local organisations providing assistance to various population groups.

TABLE 4. *Betweenness roles of the entities interviewed based on the Gould and Fernandez typology (1989)*

	Coordinator	Gatekeeper	Representative	Consultant	Total
ASIMA	1	0	0	0	1
FAED	9	5	5	1	20
Prolibertas	2	0	0	0	2
Fundación Gerón	3	4	0	0	7
INPAVI	7	0	4	0	11
AVAS	0	0	0	0	0
ACCCEM	6	3	1	0	10
Accesibilidad y Personas Sordas	0	0	0	0	0
Andalucía Inclusiva	0	0	0	0	0
Andalucía Acoge	21	14	9	1	45
Fundación Atenea	7	0	4	1	12
FAJER	0	0	0	0	0
FANDACE	3	1	3	0	7
PAV	26	41	28	17	112
FECONS	0	0	0	0	0
LARES	6	7	3	2	18
CONFEAFA	0	0	0	0	0
FOAM	2	0	2	0	4
CONFEMAC	3	2	2	1	8
CERMI	12	11	22	5	50
Plena Inclusión Andalucía	2	4	8	5	19

Source: By authors.

Collaboration in third sector social service organisations

We asked the representatives of the entities we interviewed to indicate their acquaintanceship, degree of collaboration and perceived potential for collaboration with those third sector organisations with the greatest level of activity in the calls for public financing of the third sector. Based on this, bipar-

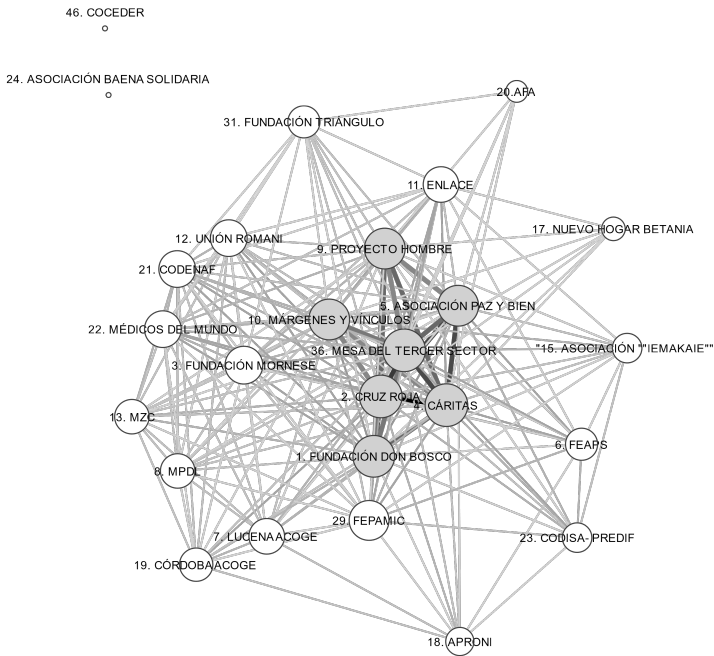
tite networks were constructed for the four types of relationships. After, based on information from the interviews, we extracted the affiliations among the most prominent entities. In this case, the ties indicate overlapping in selecting the same organisations. The aim of this analysis is to show the structure of second order relationships for the most active third sector organisations, as well as to describe the relationship this

structure has to the activity of these entities in the calls for funding.

Graph 2 shows those entities with the greatest centrality. They are characterised by their implementing more projects and having a greater capacity to raise resources. In fact, there is a positive correlation between degree of centrality and the number of projects presented ($r = 0.685, p < 0.01$), the number of projects awarded ($r = 0.795, p < 0.01$) and the total budget granted ($r = 0.727, p < 0.01$)

in the two calls for funding we have analysed. The level of activity they maintain, the broader impact of their activities and the multiple contacts they develop, allow them to not only be recognised in the sector, but also to increase the possibilities for interaction with other central organisations. Finally, service providers have a significantly higher cumulative budget from public calls than entities that work on social integration and immigration ($F = 20.548, p < 0.05$).

GRAPH 2. Affiliation network of the entities with the greatest level of activity in the calls for public funding



Note: The thickness of the lines indicates the number of overlapping choices that each pair of entities share and the size of the node, the degree centrality of each actor. The colour indicates if the actor belongs to the centre (white) or the periphery (grey) of the network.

Source: By authors.

DISCUSSION

In this article we have analysed inter-organisational relationships among a group of third sector social service organisations in Andalusia. Our intention is to understand how the different relationship structures are con-

nected to the dynamics of the functioning of the third sector, interactions with public administrations and the private sector and the articulating role of certain organisations. To do this we have a) analysed network centrality and cohesiveness, b) examined the interdependence of different types of rela-

tionships, c) described local structures and subgroups within the network and d) analysed the role and prominence of certain entities. In addition, e) we have analysed the affiliate network of the most important third sector organisations in Andalusia.

The results reveal a certain tendency toward self-reference by third sector entities, with an overall low sense of belonging to a sector of activity with common objectives and with complementary areas of action. The limited number of collaborative relationships and the preference for ties with entities in the same sector or field of action point in this direction. Intersectoral activity, based on combining different objectives and resources, is not common among the participating organisations. It appears that, with few exceptions, there is no shared perception regarding the importance of collaboration to integrate services and create communicating vessels for the provision of services. There is a low density of relationships, above all in the collaborative network, where they tend to concentrate around just a few organisations, normally the most consolidated ones and with the greatest experience in managing human and economic resources. In addition, reciprocity is also low, which may be an indicator of the low level of formal collaboration in the network (Robins, Bates and Pattison, 2011).

Despite this, the structure of relationships follows the common pattern of collaborative links in an organisational context. Acquaintanceship and informal contacts between entities appear to act as precursors for the establishment of collaborative relationships, generating sufficient trust for this. In this sense, the level, intensity and duration of acquaintanceship are key factors in generating ties of trust (Lewicki and Bunker, 1996). Relationships of acquaintanceship permit organisations to pass from trust based on transactions and for individual benefit, to trust based on identification and the search for mutual benefit. Thus, joint participation in projects and the creation of collaborative

spaces initially requires adequate familiarity with the context of the third sector and of the organisations that operate in that context (Belloti, 2009). This allows different levels of trust to be generated and facilitates finding common objectives for joint involvement in the search for resources or the design of programmes (Maya-Jariego *et al.*, 2016; Ngamassi, Maitland and Tapia, 2014).

Two spheres of intervention

The structure of the collaborative network, both for the entities interviewed and those that are most active in the third sector, clearly shows the polarisation of relationships around two areas of intervention. This is a typical structure of inter-organisational networks, where relationship opportunities and homophily often articulate the structure of collaboration (Maya-Jariego *et al.*, 2016; Salvini *et al.*, 2020).

On the one hand, we have organisations that focus on social inclusion, mainly regarding immigrant communities; and on the other, we have organisations that provide basic services to users. To a certain extent, this is related to a traditional distinction that exists in the area of social services, between intervention based on mobilising community resources and fostering participation, and direct assistance to meet the needs of a community through the provision of social and health services.

Differentiation of the sphere of activity and the structure of participating organisations is also linked to the dynamics of homophily in the network. Organisations that work on social inclusion tend to be single entities, more active in shaping collaborative structure. They have greater autonomy and capacity for political influence on the local level. Organisations that provide services tend to be organised into federations with a centralised structure. They have a greater capacity to mobilise resources, partly be-

cause of their need to maintain larger and more complex intervention structures.

A process of both the professionalisation and commodification of social services has taken place in the third sector in Andalusia, which has led to growing concern about accountability and the orientation of direct services to users (Maya-Jariego *et al.*, 2020). This has meant that principles of social action and social participation do not always form the ideological basis for social intervention strategies and that certain processes typical of the market sector have been adopted in the provision of social services and assistance (García, 1994).

The division found between service organisations and social inclusion organisations is, in part, a response to the existence of a certain tension between representing the needs of a community and dependence on financing by the state (Guo, 2007; Jalali, 2013; Pérez and Navarro, 2013), which is reflected in the relationship space between the organisations participating in the study. This polarisation in the network also reveals the coexistence of competition for resources from public and private sources alongside of the necessity for collaboration to provide services and assistance to users (Tsisis, 2009). Lastly, it is also the result of the lack of development of processes for public-private collaboration and the limited articulation of the third sector, which limits negotiating power and ends up producing fragmentation in the sector in function of the objectives for intervention (Pérez and Navarro, 2013).

Having to balance the benefits of cooperation with individual organisational interests is an important factor in relationships between organisations. The nature of that balance is dependent on the trust generated. The way in which organisations balance these two needs is very different in a business context than in the context of the work of NGOs (Provan and Milward, 2001). Unfortunately, the commodification of so-

cial intervention has seriously damaged the value seen in maintaining the independence of social needs from market values (Fantova, 2007), and reduced recognition of the added value that the third sector contributes to collective well-being through the formalisation of social intervention in contrast to informal networks of protection (Donati, 1999).

Betweenness and prominence in the third sector in Andalusia

Analysis of the centrality and brokerage of the participating organisations reveals the existence of a group of entities that play a role connecting the relationship spaces in the network. This role varies in function of the organisation, its characteristics and its position. The analysis of intermediary roles through the approach proposed by Gould and Fernandez (1989) reveals the key role of three entities: The Plataforma Andaluza de Voluntariado, Andalucía Acoge and CERMI. The Plataforma carries out the most diverse role, acting as a hub of connections between organisations of different nature and with different objectives within the third sector. Andalucía Acoge acts as a coordinator among organisations focused on social inclusion and integration, based on its experience in working with immigrant groups and its active role in defence of social services and community participation. CERMI plays a role closer to that of being a representative of service providers before other third sector organisations and, above all, with public administration.

The existence of intermediary organisations, who play an active role of coordination between different relationship spaces in the third sector, as well as representation before the state and the market sector, serves as an alternative to the depoliticization of the third sector caused by the increasing emphasis on the provision of services and the outsourcing of resources for users. Their

discourse, based on collaboration and exchange among social service organisations serves as a counterweight to the increasing commodification and competition between organisations (Maya-Jariego *et al.*, 2020; García, 1994). In this sense, the presence of actors with the capacity to mobilise, with previous collaborative experience and the resources to take on roles that generate spaces for collaboration, facilitates the creation of social capital, the consolidation of structures to spread innovations and best practices, and the application of strategies for community mobilisation (Watling Neal and Neal, 2019; Fresno, Daly and Segado, 2016; Berardo and Scholz, 2010).

Limitations

To evaluate the relationships between organisations, different measurement scales are used in function of the objectives of the research. Given that this can lead to limitations in the comparability of measures (Escobar, 1998), we turned to indirect strategies, such as the use of different correlation coefficients. We also standardised indicators, the calculation of which involved prior dichotomisation of the variables. However, in future research it would be interesting to confirm the results of our study with another methodological framework.

CONCLUSIONS

Growing social awareness of social problems and public needs and the proliferation of organisations and agencies to address these problems has led to an increase in resources aimed at community intervention. In Andalusia, for example, after the effects of the crisis and its impact in reducing available resources (Pérez and Navarro, 2013), there has been an increase in recent years in the options available for obtaining public funding for the design and development of social programmes (Maya-Jariego *et al.*, 2020).

However, this has not always led to more effective efforts to address these problems. This is, in part, due to growth in third sector activity and the emergence of new organisations that have increased the competition for resources, and even users, creating barriers for working in a coordinated manner to provide the necessary assistance.

This study reveals the existence of a polarised structure of relationships among participating organisations, in function of their profile and field of action. This polarisation reflects the broader dynamics of the third sector social service sphere, and is related to the existence of a complex context of relationships between the state, the market and third sector organisations, along with the professionalisation of services and rationalisation of assistance directed at users. The existence of a group of organisations that act as intermediaries and that account for a large part of the relationships in the collaborative network, can act as a counterweight to this process of dependence on funding bodies and distancing from processes of community mobilisation.

BIBLIOGRAPHY

- Ameln, Falko von and Becker-Evel, Jochen (2020). "Sociometry". In: von Ameln, F. and Becker-Evel, J. (eds.). *Fundamentals of Psychodrama*. New York: Springer.
- Arya, Bindu and Lin, Zhiang (2007). "Understanding Collaboration Outcomes from an Extended Resource-based View Perspective: The Roles of Organizational Characteristics, Partner Attributes, and Network Structures". *Journal of Management*, 33(5): 697-723. doi: 10.1177/0149206307305561
- Bellotti, Elisa (2009). "Brokerage Roles between Cliques: A Secondary Clique Analysis". *Methodological Innovations Online*, 4(1): 53-73. doi: 10.1177/2F205979910900400106
- Berardo, Ramiro (2014). "Bridging and Bonding Capital in Two-mode Collaboration Networks". *Policy Studies Journal*, 42(2): 197-225.
- Berardo, Ramiro and Scholz, John T. (2010). "Self-organizing Policy Networks: Risk, Partner Selection, and Cooperation in Estuaries". *American*

- Journal of Political Science*, 54(3): 632-649. doi: 10.1111/j.1540-5907.2010.00451.x
- Bolland, John M. and Wilson, Jan V. (1994). "Three Faces of Integrative Coordination: a Model of Interorganizational Relations in Community-based Health and Human Services". *Health Services Research*, 29(3): 341-366.
- Bonacich, Phillip (1972). "Factoring and Weighting Approaches to Status Scores and Clique Identification". *Journal of Mathematical Sociology*, 2: 113-120. doi: 10.1080/0022250X.1972.9989806
- Borgatti, Steven P.; Everett, Martin G. and Freeman, Linton C. (2002). *Ucinet 6 for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, Massachusetts: Analytic Technologies.
- Brandes, Ulrich and Wagner, Dorothea (2004). "Analysis and Visualization of Social Networks". In: Jünger, M. and Mutzel, P. (eds.). *Graph Drawing Software*. New York: Springer-Verlag.
- Child, John; Faulkner, David and Tallman, Stephen B. (2005). *Cooperative Strategy*. Oxford: Oxford University Press.
- Cohen, Jacob; Cohen, Patricia; West, Stephen G. and Aiken, Leona S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. doi: 10.4324/9780203774441
- Donati, Pierpaolo (1999). *La ciudadanía societaria*. Granada: Universidad de Granada.
- Escobar, Modesto (1998). "Desviación, desigualdad, polarización: medidas de la diversidad social". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 82: 9-36. doi: 10.2307/40184050
- Fantova, Fernando (2007). "Repensando la intervención social". *Documentación social*, 147: 183-198.
- Freeman Linton C. (1979). "Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification". *Social Networks*, 1: 215-239. doi: 10.1016/0378-8733(78)90021-7
- Fresno, Miguel del; Daly, Alan J. and Segado, Sagarario (2016). "Identifying the new Influencers in the Internet Era: Social Media and Social Network Analysis"/«Identificando a los nuevos influencers en tiempos de Internet: medios sociales y análisis de redes sociales». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 153: 23-42. doi: 10.5477/cis/reis.153.23
- García Roca, Joaquín (1994). *Solidaridad y voluntariado*. Santander: Editorial Sal Terrae.
- Gould, Roger V. and Fernandez, Roberto M. (1989). "Structures of Mediation: A Formal Approach to Brokerage in Transaction Networks". *Sociological Methodology*, 19: 89-126. doi: 10.2307/270949
- Guo, Chao (2007). "When Government Becomes the Principal Philanthropist: The Effects of Public Funding on Patterns of Nonprofit Governance". *Public Administration Review*, 67(3): 458-473. doi: 10.1111/j.1540-6210.2007.00729.x
- Hall, Richard H.; Clark, John P.; Giordano, Peggy C.; Johnson, Paul V. and Roedel, Martha van (1977). "Patterns of Interorganizational Relationships". *Administrative Science Quarterly*, 22(3): 457-474. doi: 10.2307/2392183
- Hubert, Lawrence and Schultz, James (1976). "Quadratic Assignment as a General Data Analysis Strategy". *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 29(2): 190-241. doi: 10.1111/j.2044-8317.1976.tb00714.x
- Jalali, Rita (2013). "Financing Empowerment? How Foreign Aid to Southern NGOs and Social Movements Undermines Grass-Roots Mobilization". *Sociology Compass*, 7(1): 55-73. doi: 10.1111/soc4.12007
- Lewicky, Roy J. and Bunker, Barbara B. (1996). "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships". In: Kramer, R. and Tyler, T. (eds). *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Liebschutz, Sarah F. (ed.) (2000). *Managing welfare reform in five states: The challenge of devolution*. New York: SUNY Press.
- Long, Janet C.; Cunningham, Frances C. and Braithwaite, Jeffrey (2013). "Bridges, Brokers and Boundary Spanners in Collaborative Networks: a Systematic Review". *BMC Health Services Research*, 13(1): 1-13.
- Lu, Jiahuan (2015). "Which Nonprofit Gets More Government Funding? Nonprofits' Organizational Attributes and their Receipts of Government Funding". *Nonprofit Management and Leadership*, 25(3): 297-312. doi: 10.1002/nml.21124
- Maya-Jariego, Isidro and Holgado, Daniel (2020). "Influencers and Connectors in Community Prevention of Drug Abuse: Balance between Multi-site Consistency and Local Community Fit in Program Implementation". *Psychosocial Intervention*. 30(1): 13-26. doi: 10.5093/pi2020a9
- Maya-Jariego, Isidro; Holgado, Daniel; Florido, David and Martínez, Inmaculada (2016). "Fishing Nets between Two Seas: Guilds and Ship-Owner Associations in the Atlantic and Mediterranean Fishing Grounds of Andalusia"/"Redes entre dos

- mares: cofradías y armadores en los caladeros atlántico y mediterráneo de Andalucía". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 155: 113-132. doi: 10.5477/cis/reis.155.113
- Maya-Jariego, Isidro; Holgado, Daniel; González-Tinoco, Elena; Muñoz-Alvis, Andrés and Ortega, Manuela (2020). "More Money, More Problems? Resource Dependence and Professionalization of non-governmental Social Services Organizations in Southern Spain". *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31: 1212-1225. doi: 10.1007/s11266-020-00256-z
- Milward, H. Brinton and Provan, Keith G. (1993). "The Hollow State: Private Provision of Public Services". In: Ingram, H. and Rathgeb Smith, S. (eds.). *Public policy for democracy*. Washington D.C.: The Brookings Institution.
- Ngamassi, Louis; Maitland, Carleen and Tapia, Andrea H. (2014). "Humanitarian interorganizational information exchange network: how do clique structures impact network effectiveness?". *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(6): 1483-1508. doi: 10.1007/s11266-013-9403-4
- Paniagua López, Julián A. (2013). *Curso de Análisis de Redes Sociales: metodología y estudios de caso*. Granada: Editorial Universidad de Granada.
- Pérez, Manuel and Navarro, Luis (2013). "El tercer sector de acción social en España. Situación y retos en un contexto de crisis". *Revista Española del Tercer Sector*, 23: 41-58.
- Pfeffer, Jeffrey and Salancik, Gerald (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Plataforma de ONG de Acción Social (2019). *El Tercer Sector de Acción Social en España 2019*. Informe Completo.
- Provan, Keith G. and Milward, H. Brinton (1995). «A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems». *Administrative Science Quarterly*, 40(1): 1-33. doi: 10.2307/2393698
- Provan, Keith G. and Sebastian, Julian G. (1998). "Networks within Networks: Service link Overlap, Organizational Cliques, and Network Effectiveness". *Academy of Management Journal*, 41(4): 453-463. doi: 10.5465/257084
- Provan, Keith G. and Milward, H. Brinton (2001). "Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks". *Public Administration Review*, 61(4): 414-423. doi: 10.1111/0033-3352.00045
- Provan, Keith G. and Kenis, Patrick (2008). "Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2): 229-252. doi: 10.1093/jopart/mum015
- Provan, Keith G.; Isett, Kimberley R. and Milward, H. Brinton (2004). "Cooperation and compromise: A network response to conflicting institutional pressures in community mental health". *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 33: 489-514. doi: 10.1177/0899764004265718
- Provan, Keith G.; Fish, Amy and Sydow, Joerg (2007). "Inter-organizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks". *Journal of Management*, 33: 479-516. doi: 10.1177%2F0149206307302554
- Provan, Keith G.; Veazie, Mark A.; Teufel-Shone, Nicolette I. and Huddleston, Carol (2004). "Network Analysis as a Tool for Assessing and Building Community Capacity for Provision of Chronic Disease Services". *Health Promotion Practice*, 5(2): 174-181. doi: 10.1177/1524839903259303
- Raab, Jörg and Kenis, Patrick (2009). "Heading toward a Society of Networks: Empirical Developments and Theoretical Challenges". *Journal of Management Inquiry*, 18(3): 198-210. doi: 10.1177%2F1056492609337493
- Ring, Peter S. and Ven, Andrew H. van de (1994). "Developmental Processes of Cooperative Inter-organizational Relationships". *Academy of management review*, 19(1): 90-118.
- Robins, Garry; Bates, Lorraine and Pattison, Philippa (2011). "Network Governance and Environmental Management: Conflict and Cooperation". *Public Administration*, 89(4): 1293-1313. doi: 10.1111/j.1467-9299.2010.01884.x
- Salvini, Andrea; Riccardo, Antonietta; Vasca, Francesco and Psaroudakis, Irene (2020). "Inter-Organizational Networks and Third Sector: Emerging Features from Two Case Studies in Southern Italy". In: Ragozini, G. and Vitale, M. P. (eds.). *Challenges in Social Network Research*. Cham: Springer.
- Smith, Steven R. and Lipsky, Michael (1993). *Non-profits for hire: The welfare state in the age of contracting*. Harvard: Harvard University Press.
- Sydow, Joerg and Milward, H. Brinton (2003). "Reviewing the Evaluation Perspective: On Criteria,

- Occasions, Procedures, and Practices". *10th International Conference on Multi-Organisational Partnerships, Alliances and Networks (MOPAN)*, University of Strathclyde, Glasgow, June 27, 2003.
- Tsasis, Peter (2009). "The Social Processes of Inter-organizational Collaboration and Conflict in Non-profit Organizations". *Nonprofit Management and Leadership*, 20(1): 5-21. doi: 10.1002/nml.238
- Watling Neal, Jennifer and Neal, Zachary P. (2019). "Implementation Capital: Merging Frameworks of Implementation Outcomes and Social Capital to Support the Use of Evidence-based Practices". *Implementation Science*, 14(1): 16. doi: 10.1186/s13012-019-0860-z
- Watts, Duncan J. (1999). *Small Worlds*. New Jersey: Princeton University Press.
- Whetten, David A. (1981). "Interorganizational Relations: A Review of the Field". *The Journal of Higher Education*, 52(1): 1-28. doi: 10.2307/1981150

RECEPTION: May 19, 2020

REVIEW: September 13, 2020

ACCEPTANCE: January 21, 2021

La dualidad de prestaciones asistenciales y estrategias de inclusión social en la red de las organizaciones de servicios sociales del tercer sector

The Dichotomy between Providing Services and Supporting Social Inclusion in the Network of Third Sector Social Service Organisations

Daniel Holgado e Isidro Maya-Jariego

Palabras clave

- Andalucía
- Colaboración
 - Participación social
 - Redes interorganizacionales
 - Tercer sector

Key words

- Andalusia
- Collaboration
 - Social Participation
 - Inter-organisational Networks
 - Third Sector

Resumen

La colaboración organizacional es un aspecto clave de la prestación de servicios desde el tercer sector. En este artículo analizamos las relaciones entre 21 organizaciones del tercer sector en Andalucía. Mediante el análisis de redes sociales, evaluamos la centralidad y la cohesión, la influencia y la mediación en diferentes estructuras de relación entre estas organizaciones. Los resultados muestran la existencia de dos espacios de relación: la prestación de servicios a colectivos específicos y la inclusión y la participación social. Algunas entidades aglutinan gran parte de la actividad de relación en la red, mediando entre los usuarios, el tercer sector y la Administración pública. Estas entidades estructuran las relaciones en conglomerados con una elevada cohesión, que facilitan el control de los recursos y la convergencia de objetivos entre organizaciones del mismo ámbito.

Abstract

Inter-organisational collaboration plays an important role in the provision of services by the third sector. In this article we analyse the relationships among 21 third sector organisations in Andalusia. Through social network analysis we evaluate centrality, cohesion, influence and brokerage in different relationship structures among these organizations. The results reveal the existence of two relational spheres: one consisting of third sector organisations that provide services to specific groups and the other of organisations that work on issues of social inclusion and participation. A limited number entities account for the majority of the relationship activities in the network, mediating between users, the third sector and public administration. These entities structure the relationships into clusters with high cohesion, facilitating control over resources and the convergence of objectives among organisations in the same sphere.

Cómo citar

Holgado, Daniel y Maya-Jariego, Isidro (2022). «La dualidad de prestaciones asistenciales y estrategias de inclusión social en la red de las organizaciones de servicios sociales del tercer sector». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 178: 83-100. (doi: 10.5477/cis/reis.178.83)

La versión en inglés de este artículo puede consultarse en <http://reis.cis.es>

Daniel Holgado: Universidad de Sevilla | dholgado@us.es

Isidro Maya-Jariego: Universidad de Sevilla | isidromj@us.es

INTRODUCCIÓN¹

La colaboración organizacional constituye un aspecto clave para atender de forma efectiva necesidades sociales y mejorar el bienestar de la población. En este sentido, las redes de entidades son una estrategia habitual en el desarrollo de programas sociales financiados públicamente (Hall *et al.*, 1977; Liebschutz, 2000; Whetten, 1981). Una parte importante de esta literatura se ha centrado en el análisis de las relaciones entre estas organizaciones, su participación conjunta en programas de intervención y su impacto en la estructura y el comportamiento organizacional (Provan y Milward, 2001).

La colaboración interorganizacional es por tanto una estrategia clave para acceder a un flujo estable de recursos, protegerse de la incertidumbre (Pfeffer y Salancik, 1978), comprometerse con los resultados (Ring y Ven, 1994) y aumentar la influencia ante instituciones públicas y privadas (Provan, Isett y Milward, 2004; Salvini *et al.*, 2020). También sirve como estrategia para evitar la fragmentación de los servicios en la atención a las necesidades de los usuarios.

Sin embargo, la racionalización progresiva del sistema de servicios públicos en los países desarrollados en las últimas décadas ha acelerado la tendencia a la optimización de recursos, lo que ha acercado su gestión a la del sector empresarial. Este proceso ha llevado a una reducción de la coordinación entre los servicios sociales y al predominio de servicios estandarizados. El Estado transfiere y externaliza servicios especializados a organizaciones sociales con el objetivo de optimizar el presupuesto y los recursos.

Todo ello ha terminado produciendo un alejamiento entre los servicios públicos y las organizaciones sociales y una mayor cercanía de la actividad de estas últimas al perfil de las entidades del mercado (Bellotti, 2009). Mientras que el Estado se centra en la elaboración de normativas de optimización del sistema, el tercer sector se atomiza, aumentando su fragmentación en un contexto de escasez de recursos, crecimiento de la dependencia y falta de coordinación.

Este doble objetivo, de promoción del bienestar público y de optimización de la prestación de servicios, puede llevar a un incremento de la competencia entre las organizaciones sociales para conseguir recursos y demostrar de forma continua la calidad de los servicios prestados (Milward y Provan, 1993; Smith y Lipsky, 1993). Sin embargo, la evaluación de los resultados sigue basándose más en el coste o duración de estos servicios que en su efectividad o en la mejora de indicadores de bienestar. En último término, se ofrecen servicios basados en paquetes de intervención estandarizados, que debilitan la capacidad de movilización colectiva para la resolución de los problemas sociales. No obstante, ambos procesos, la oferta de servicios y la acción colectiva, terminan conviviendo en el tercer sector, dotando a este ámbito de una cierta dualidad en el proceso de intervención social.

La incertidumbre, la escasez de recursos o la interdependencia para la consecución de objetivos son aspectos clave en la construcción de las relaciones entre organizaciones (Pfeffer y Salancik, 1978). Además, la competencia por los recursos se encuentra en ocasiones con la existencia de cierta dependencia mutua para la prestación de servicios. Esta forma de «interdependencia competitiva» es característica de las relaciones entre ONG. Se ve influida tanto por el flujo de recursos entre organizaciones (información, tecnología o usuarios) como por aspectos no económicos como la con-

¹ Esta investigación fue financiada por la Dirección de Servicios Sociales de la Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación de la Junta de Andalucía. El trabajo de campo y análisis de datos se realizó en el marco del proyecto Tipología de subvenciones de servicios sociales de la Junta de Andalucía: Análisis descriptivo-comparativo de la convocatoria general y la convocatoria con cargo al 0,7% del IRPF (FIUS, 3676/0227).

fianza o la diversidad de valores y objetivos organizacionales (Tsisis, 2009).

En el contexto español, la consolidación del tercer sector de acción social como espacio clave para la prestación de servicios, con regulaciones estatales como la Ley 43/2015 del Tercer Sector de Acción Social, ha permitido la convivencia de entidades con diferentes objetivos y estructuras organizacionales. En líneas generales, el tercer sector se puede definir mediante factores vinculados a la formalización de las entidades, su ausencia de ánimo de lucro, su pertenencia al sector privado, su autonomía y la presencia de voluntariado (Plataforma de ONG de Acción Social, 2019).

En los últimos años, se ha acentuado la división en el tercer sector entre organizaciones orientadas a la prestación de servicios y aquellas que tienen como objetivo la movilización social, la defensa de derechos y la inclusión de colectivos desfavorecidos (Maya-Jariego *et al.*, 2020). Junto a ello, el acento progresivo en la prestación de servicios ha llevado a una menor atención a las dinámicas de carácter comunitario, dejando en un segundo plano la participación social y el voluntariado, en beneficio de la mercantilización y la externalización de servicios (García, 1994). Asimismo, la aparición de nuevas fuentes de financiación y de nuevos sectores de intervención ha llevado a un aumento de la fragmentación en entidades de diferentes tamaños y objetivos (Pérez y Navarro, 2013).

Evaluación de las redes interorganizacionales

La efectividad de las redes interorganizacionales depende tanto de aspectos organizativos como relacionales. A nivel organizativo, la coincidencia en la estructura interna y los objetivos de las organizaciones facilita la gestión de recursos y el desarrollo de acciones conjuntas (Child, Faulkner y Tallman, 2005). Desde un punto de vista relacional, el éxito de la colaboración se basa en con-

seguir un consenso de dominio, un entendimiento mutuo con respecto a las funciones específicas que llevará a cabo cada entidad; por otro lado, parte de la confianza entre las organizaciones, que se desarrolla gradualmente a través de las interacciones repetidas en el tiempo (Lu, 2015).

Los principales factores que se relacionan con la efectividad de la colaboración entre organizaciones en el tercer sector son la motivación que dio lugar a la relación, la reputación organizacional, las relaciones previas con estas entidades o la similitud entre las entidades vinculadas, entre otros (Arya y Lin, 2007). Por otro lado, la integración en estructuras locales de relación y la centralización de la red, así como la intensidad de estas relaciones (en términos de fortaleza y multiplicidad), se vinculan también con resultados positivos percibidos por los usuarios (Ngamassi, Maitland y Tapia, 2014; Provan y Milward, 2001).

En definitiva, evaluar el funcionamiento y la efectividad de las redes de colaboración en el contexto del tercer sector supone tener en cuenta tanto factores relacionados con el funcionamiento interno de las organizaciones como con las características de la estructura de sus relaciones. Conocer este funcionamiento interorganizacional permite ofrecer *feedback* a las partes interesadas y facilita la adopción de una postura más realista acerca de los beneficios de la participación conjunta en programas e iniciativas (Ngamassi, Maitland y Tapia, 2014; Sydow y Milward, 2003).

Centralidad y roles de las organizaciones

Analizar los roles desempeñados por determinadas organizaciones en estas redes de colaboración, puede ayudar a comprender cómo se estructuran las jerarquías de relación y cómo diferentes actores ejercen funciones específicas en estas redes. La construcción, el mantenimiento y el desarrollo de la red normalmente requieren de la presencia de entidades con los recursos o el

tamaño adecuados para su impulso y su mantenimiento (Salvini *et al.*, 2020).

Las organizaciones de mayor tamaño, con más recursos económicos y humanos, pueden asumir los costes de mantener relaciones estables con otras entidades. Suelen ser referentes en la prestación del servicio y, debido a su capacidad para establecer marcos amplios de relación, suelen ocupar roles centrales en las redes de intercambio entre ONG. Por otro lado, las entidades pequeñas tienen una mayor necesidad de participar en estos contextos de colaboración, debido a las dificultades para obtener los recursos suficientes para cumplir con las obligaciones de atención a los usuarios.

Por otro lado, la efectividad de las redes interorganizacionales depende menos de la cohesión general de la red como de las relaciones múltiples y densas entre unas pocas organizaciones que disponen de los recursos para proporcionar el grueso de los servicios y promover procesos de integración local. La inclusión en diversos subgrupos cohesivos permite ejercer el control de gran parte del flujo de relaciones de la red (Provan y Sebastian, 1998).

En esta línea, Berardo y Scholz (2010) apuntan que los problemas de coordinación requieren de procesos de mediación mientras que la densidad y el cierre de la red inciden en la mejora de los problemas de cooperación. Watling Neal y Neal (2019) establecen esta misma distinción cuando relacionan la aceptación, la adecuación y la adopción por un lado, y la viabilidad y la fidelidad de las innovaciones por otro, como resultados del proceso de implementación, con diferentes estructuras de capital social en las redes de aplicación de programas. Del mismo modo, Maya-Jariego y Holgado (2020), en el análisis de una red de colaboración entre programas de prevención del consumo de drogas, distinguen entre actores centrales en la red que proporcionan modelos de intervención y apoyo operativo y conectores periféricos que

diseminan buenas prácticas de intervención y median con actores aislados. Esta diferenciación entre roles en la red puede ser relevante para comprender las dinámicas de relación en contextos de prestación de servicios y de intercambio de recursos para la implementación de programas sociales.

Este estudio

El análisis de redes sociales proporciona herramientas metodológicas y conceptuales que ayudan a comprender cómo la estructura de relaciones interorganizacionales influye en el comportamiento organizacional, en los resultados de la colaboración y en la implementación de programas y servicios (Provan *et al.*, 2004). Estas herramientas ayudan a entender los diferentes modos de coordinación e integración de actividades y las distintas estructuras de gobernanza para llevar a cabo la acción social (Bolland y Wilson, 1994; Provan y Kenis, 2008; Provan y Milward, 1995). En este sentido, algunas propiedades estructurales de la red, como la densidad, la centralidad, la reciprocidad o la estructura de agrupaciones y cliques, entre otras, tienen implicaciones en el funcionamiento y la efectividad de los actores de la red y de esta en su conjunto (Paniagua, 2013; Provan, Fish y Sydow, 2007).

En este estudio analizamos las relaciones de conocimiento y colaboración entre un conjunto de organizaciones del tercer sector de acción social de Andalucía. En concreto se trata de entidades participantes en las convocatorias de financiación de proyectos sociales de la Junta de Andalucía durante los años 2017 y 2018. La transferencia de parte de la recaudación de impuestos para fines sociales del Gobierno central a los Gobiernos regionales en España ha supuesto una reorganización del sistema de subvenciones en materia de servicios sociales. Ello ha llevado a un aumento de los recursos disponibles, pero también a un incremento de la complejidad

de las relaciones interinstitucionales en el tercer sector y en la gestión de estos recursos (Maya-Jariego *et al.*, 2020).

En primer lugar, se analiza la multiplicidad de relaciones entre estas organizaciones para describir el espacio de colaboración en el tercer sector y la jerarquía e intensidad de estas relaciones. En segundo lugar, se evalúa la división del espacio de colaboración en función de la estructura de relaciones entre estas entidades. Ello facilita el análisis de la diversidad de estrategias y objetivos en la prestación de servicios sociales en el tercer sector, desde la perspectiva del análisis del espacio de relaciones entre las entidades que operan en este ámbito. Asimismo, ayuda a comprender las dinámicas de relación entre las organizaciones del tercer sector, el Estado como articulador de este ámbito y como fuente de financiación, y el sector del mercado como espacio tanto de competencia como de provisión de recursos. Finalmente se analiza el papel que determinadas entidades ejercen en el tercer sector en función de su prominencia y capacidad de mediación. La existencia de entidades mediadoras entre ámbitos de actuación en el tercer sector facilita la interlocución con otros sectores sociales y la articulación de la colaboración para la acción social y la prestación de servicios.

MÉTODO

Participantes

Participaron 21 entidades de servicios sociales del tercer sector en Andalucía, incluidas en un estudio más amplio sobre las estrategias de captación de fondos y el contexto de dependencia de recursos respecto de la Administración pública. Estas entidades fueron seleccionadas como interlocutoras por su experiencia y conocimiento del tercer sector, y en función del criterio normativo de las entidades de gestión re-

gional de los servicios sociales y el equipo de investigación. El objetivo de esta selección fue su participación en un proceso de consulta sobre la estructura y la futura formulación de las convocatorias de programas y de transferencia de fondos para la acción social. Las entidades participantes representan los diferentes espacios de intervención de los servicios sociales en Andalucía: discapacidad, mayores, inclusión social, voluntariado, drogodependencias, inmigración o cooperación internacional, entre otros. En cada entidad se entrevistó a un informante clave, normalmente el presidente, el secretario o el responsable económico. En algún caso se incluyeron también técnicos de intervención social o de captación de fondos.

Junto a ello, se obtuvo información sobre otras 26 organizaciones del sector, que destacaban por su actividad en la solicitud de proyectos en las convocatorias públicas de ayudas, en cuanto al número de proyectos presentados y el presupuesto conseguido, a partir de los registros de solicitudes relativos a la convocatoria general de subvenciones y la convocatoria con cargo al 0,7% del IRPF de los años 2017 y 2018.

Análisis de redes interorganizacionales

Para evaluar las redes entre las entidades participantes, se pidió a los 21 entrevistados que informasen de la relación de su organización con el listado de 47 organizaciones seleccionadas. De ese modo generamos matrices de adyacencia entre los 21 participantes entrevistados y matrices de afiliación entre estos y las otras 26 entidades restantes. Se analizaron cuatro tipos de relaciones. Primero, los entrevistados indicaron el grado de conocimiento, según un rango de 0, «no la conozco», a 3, «es muy conocida para nosotros». Esto nos permitió conocer la graduación de la intensidad de la relación previa a la colaboración y establecer niveles de conocimiento y con-

fianza que se puedan vincular con diferentes tipos de colaboración. En segundo lugar, señalaron las entidades del listado con las que habían colaborado o compartido alguna actividad (desarrollo de proyectos, participación en foros o impulso de iniciativas). Por último, destacaron las cinco entidades con las que percibían mayor potencial y las cinco con las que percibían un menor potencial de colaboración, en ambos casos en un *ranking* de 1 a 5. En este caso, se optó por limitar el número de elecciones para facilitar el trabajo de ordenamiento de las entidades con mayor o menor preferencia para la colaboración. Se trata de una estrategia habitual en elecciones sociométricas que permite simplificar y estandarizar el proceso de elección y rechazo, así como evitar sesgos y problemas de validez en el caso de la presencia de una gran cantidad de actores en la red (Ameln y Becker-Ebel, 2020).

Los datos de relaciones entre entidades se incluían en una entrevista semiestructurada sobre la evolución de la captación de fondos, las fuentes fundamentales de financiación de cada entidad y la comparación de las dos convocatorias objeto de la investigación. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 60 minutos. En todos los casos, los entrevistados consintieron el uso de los datos proporcionados con fines de investigación (Maya-Jariego *et al.*, 2020)².

El análisis de diferentes niveles de relación entre organizaciones permite capturar la multiplicidad de los lazos que mantienen estas entidades, además de explorar diferentes estructuras y posiciones de los actores. Raab y Kenis (2009) distinguen entre las redes basadas en relaciones informales y las redes basadas en la colaboración entre organizaciones que crean contextos for-

males de intercambio para alcanzar objetivos. Por otro lado, el conocimiento mutuo puede ser considerado un prerrequisito de la colaboración, ya que ofrece información del grado en que la entidad es consciente del contexto en el que actúa. A su vez, la colaboración continuada permite profundizar en el conocimiento y la confianza entre organizaciones (Bellotti, 2009).

Los datos de relaciones fueron analizados con Ucinet 6.694 (Borgatti, Everett y Freeman, 2002) y representados con Visone 2.17 (Brandes y Wagner, 2004). Para los análisis estadísticos se utilizó SPSS 21.

RESULTADOS

En este apartado describimos la estructura de relaciones entre las entidades entrevistadas. En primer lugar, analizamos la centralidad y la cohesión de las redes en función del tipo de relación, para obtener una descripción general de la estructura de estas redes. En segundo lugar, para evaluar la multiplicidad de relaciones, analizamos las pautas de correlación y coocurrencia de las relaciones entre entidades mediante el procedimiento QAP (*Quadratic Assignment Procedure*). En tercer lugar, para evaluar la prominencia y el papel de mediación entre sectores y ámbitos de intervención de determinadas entidades, evaluamos los procesos de intermediación y homofilia resultantes de dicha estructura de relaciones. Finalmente, realizamos un análisis de las redes de afiliación de las entidades entrevistadas con las organizaciones más prominentes del tercer sector en Andalucía.

Centralidad y cohesión en las relaciones evaluadas

En la tabla 1 se resumen los principales indicadores normalizados de centralidad y cohesión de las redes analizadas.

² Los datos recopilados de las relaciones evaluadas están a disposición de los lectores para su consulta mediante su solicitud a los autores del presente artículo.

TABLA 1. Centralidad y cohesión en las cuatro relaciones evaluadas

	Conocimiento	Colaboración	Potencial	No potencial
Centralidad de grado	50,640	33,810	12,570	13,910
Centralidad de intermediación	2,800	5,890	4,810	6,380
Centralidad de vector propio	20,900	19,700	19,000	19,800
Centralidad de cercanía	77,610	57,750	41,950	50,940
Densidad	0,495	0,243	0,119	0,124
Cliques	26,000	25,000	10,000	8,000
Centralización de grado	45,350	56,580	10,420	12,260
Reciprocidad	0,455	0,437	0,220	0,040
Coefficiente de agrupamiento	0,563	0,393	0,250	0,060

Notas: Algoritmos utilizados para los indicadores de centralidad: Centralidad de grado de Freeman (1979); Centralidad de intermediación de Freeman (1979); Centralidad de vector propio de Bonacich (1972); Centralidad de cercanía de Freeman (1979); Coeficiente de agrupamiento de Watts (1999).

Los parámetros centralidad de intermediación, centralidad de cercanía y cliques requieren de datos dicotómicos, por lo que se han convertido los datos valorados de las redes de conocimiento, potencial y ausencia de potencial tomando como valor 1 aquellos valores mayores que 0.

En el caso de la densidad de relaciones y del coeficiente de agrupamiento se ha optado por utilizar los datos dicotómicos ya que facilitan la interpretación y comparación de los resultados de cada matriz.

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de la mayor densidad de la red de conocimiento, esto no se traduce en la presencia de un mayor número de subgrupos cohesivos o cliques o en una mayor reciprocidad, que tienen valores similares en la red de conocimiento y en la red de colaboración. Es posible que la red de conocimiento contenga un mayor número de lazos redundantes, resultado de la coincidencia en las elecciones de las entidades más conocidas o con mayor prominencia en la red. Estos lazos redundantes ayudan a aumentar la densidad general pero no la cohesión local de la red.

Las redes de valoración del potencial o de la ausencia de potencial de colaboración tienen valores similares entre ellas. En este caso, es necesario tener precaución en las comparaciones, debido a que indican valores positivos y negativos respectivamente, por lo que la interpretación de los indicadores va en sentido contrario en cada caso.

Destacan los bajos valores de reciprocidad de ambas redes.

Correlaciones entre las redes de entidades

En la tabla 2 hemos resumido los resultados del análisis de correlaciones mediante el procedimiento QAP entre los cuatro tipos de relaciones evaluadas. El procedimiento QAP es un método para comparar y establecer correlaciones entre relaciones diádicas. Los métodos estadísticos tradicionales asumen la independencia entre las observaciones, algo que no siempre es posible en el caso de los datos estructurales. QAP evita este problema empleando una metodología de *bootstrapping* para calcular la distribución esperada de las medidas de correlación a nivel diádico entre dos redes bajo la hipótesis de una estructura fija en cada red, pero con una relación aleatoria entre nodos (Hubert y Schultz, 1976).

TABLA 2. Correlaciones QAP entre las matrices de los cuatro tipos de relaciones analizadas

	Conocimiento	Colaboración	Potencial	No potencial
Conocimiento	—	0,793**	0,414**	-0,097*
Colaboración		—	0,390**	-0,126**
Potencial			—	-0,110**
No potencial				—

Nota: * $p < 0,01$; ** $p < 0,05$.

Fuente: Elaboración propia.

La probabilidad de coocurrencia entre las relaciones de conocimiento y de colaboración es cercana a 0,8. Del mismo modo, la percepción de potencial de colaboración con otras entidades se vincula con la existencia de las dos relaciones anteriores, aunque en este caso con probabilidades menores, en torno al 0,4. Finalmente, la percepción de un bajo potencial de colaboración se relaciona de forma negativa y con valores bajos con el conocimiento, la colaboración y la percepción de la posibilidad de colaboración. Para facilitar la comparación aplicamos en todos los casos el coeficiente de correlación de Pearson, pese a que las escalas son en un caso binaria (red de colaboración) y en dos casos ordinales (red de potencial y red de ausencia de potencial de colaboración), partiendo de la equivalencia en el algoritmo de cálculo con diferentes escalas de medida (Cohen *et al.*, 2003). No obstante, los mismos cálculos fueron realizados con el coeficiente de Jaccard cuando estaban

implicadas matrices binarias, y con el coeficiente Gamma de Goodman-Kruskal cuando estaban implicadas matrices ordinales, y se obtuvieron resultados equivalentes. Tanto los indicadores del coeficiente de Jaccard como los del coeficiente Gamma están fuertemente correlacionados con el coeficiente de Pearson, respectivamente con $r = 0,963$ ($p < 0,01$) y $r = 0,876$ ($p < 0,05$).

A partir de estos datos, aplicamos un modelo de regresión múltiple (MR-QAP) utilizando como variable dependiente la red de colaboración entre las entidades. Como variables independientes se utilizaron la relación de conocimiento, la percepción de potencial de colaboración, así como las coincidencias en la colaboración con otras entidades del tercer sector no participantes directamente en el estudio. En este último caso, la matriz se construyó contando la frecuencia de nominaciones de colaboración con otras entidades coincidentes entre las entidades entrevistadas.

TABLA 3. Modelo de regresión lineal (MR-QAP) para la red de colaboración en actividades y proyectos

Variables independientes	R ²	ΔR^2	Coefficiente	Coefficiente estandarizado	Sig.
	0,632	0,630			
Constante			0,242	0,000	0,000
Conocimiento			0,239	0,691	0,000
Potencial percibido			0,031	0,084	0,006
Coincidencia en la relación con otras entidades			0,026	0,128	0,002

Fuente: Elaboración propia.

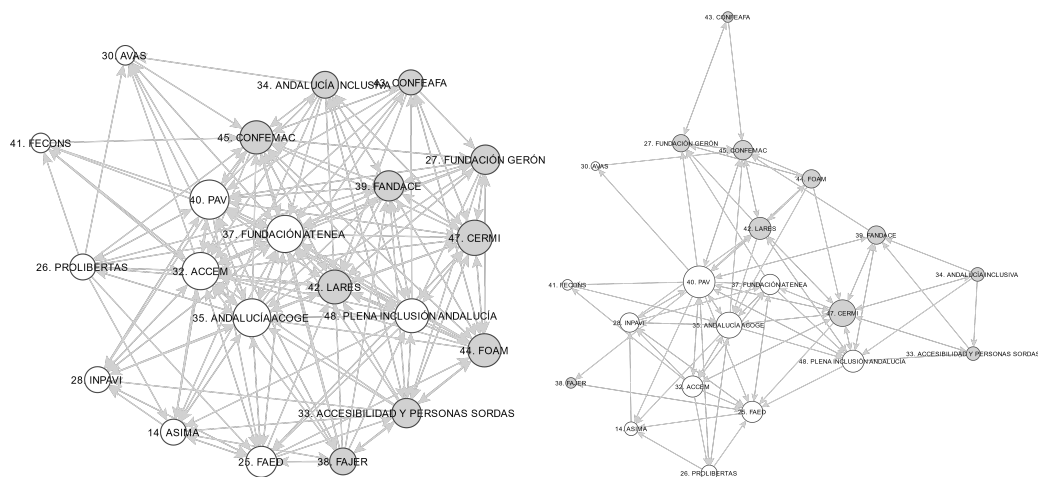
El modelo explica un 63,0% de la varianza de la red de colaboración. La probabilidad de que dos entidades de la red colaboren en actividades o programas conjuntos es del 24,2% («constante»). Esta probabilidad aumenta en un 23,9 % en el caso de que exista un conocimiento mutuo entre ambas organizaciones y en un 3,1% en el caso de que se perciba un alto potencial de colaboración. Finalmente, en el caso de que las entidades coincidan en la colaboración con las mismas terceras entidades el porcentaje aumenta en un 2,6%. En este sentido, la colaboración parece depender en mayor medida del conocimiento mutuo previo entre entidades con una influencia menor de la percepción de poten-

cial de colaboración y de la coincidencia en la colaboración con otras entidades del tercer sector.

Dos espacios de relación

En el gráfico 1, mostramos las redes de conocimiento y de colaboración entre las entidades participantes. En ambas redes coinciden las entidades con mayor centralidad. La Plataforma Andaluza de Voluntariado (PAV), Andalucía Acoge, la Fundación Atenea, CERMI y ACCEM son las entidades más activas. En ambos casos, estas entidades parecen mediar entre dos conjuntos de entidades diferenciados.

GRÁFICO 1. Red de conocimiento y red de colaboración



Nota: El tamaño del nodo indica la centralidad de grado de las organizaciones. El color indica el ámbito de actuación de las entidades: a) inclusión social (blanco) o b) prestación de servicios (gris). La red de conocimiento no muestra el valor de los lazos, que se ha dicotomizado representando todos los lazos mayores que 0 con el valor 1.

Fuente: Elaboración propia.

En los gráficos se observa una división del ámbito relacional en dos conglomerados. Por un lado, tenemos aquellas organizaciones centradas en la inmigración y la inclusión social. Son organizaciones que promueven programas dirigidos a fomentar la integración social, fundamentalmente

con colectivos extranjeros, y con acciones basadas en la participación y el fomento del asociacionismo. El 90% de este subgrupo son entidades únicas y suelen tener una adecuada implantación territorial. Por otro, tenemos entidades basadas en la oferta de servicios a diferentes grupos de usuarios

rios. En este caso el 75% son federaciones o asociaciones de entidades, donde la entidad matriz se encarga de coordinar actuaciones y proveer de recursos a las entidades asociadas, que son las que ofrecen los servicios directamente a los usuarios. Suelen ser estructuras consolidadas de coordinación de servicios de atención al usuario, que requieren de un mantenimiento y una financiación sostenidos en el tiempo.

Para confirmar esta división del espacio de relación se realizó un análisis de facciones, para detectar subgrupos basados en la distribución de los lazos. Comprobamos que, en la red de colaboración, se clasifica en dos grupos diferentes a entidades con distinto ámbito de actuación en el 85,7% de los casos. Ello indica que el ámbito de actuación establece diferencias en la estructura de relaciones de la red de colaboración. El indicador de homofilia E-I Index corrobora la división del espacio de relaciones entre asociaciones prestadoras de servicios y entidades de fomento de la inclusión social. En ambos casos nos encontramos valores moderados de homofilia (-0,343 para la red de conocimiento y -0,352 para la red de colaboración).

Por otro lado, las organizaciones centradas en la inmigración y la inclusión social muestran un patrón de integración de relaciones más acusado que las organizaciones de prestación de servicios. En el caso de la red de colaboración, un 70% de todos los actores que componen las 25 cliques detectadas de más de tres actores (N = 107), son organizaciones de inclusión social. Además, mientras que 9 cliques están compuestas al completo por este tipo de entidades, solamente 2 las componen en exclusiva entidades de prestación de servicios. Finalmente, entre las 14 cliques restantes con una composición mixta, un 60% de media (DT = 20,20) son entidades de inclusión social. También se aplicó el algoritmo de Girvan-Newman para la detección de comunidades, aunque no ofreció

resultados significativos. No obstante, los procedimientos de análisis de facciones, de la composición de cliques y de homofilia confirman la división del espacio de relaciones en los dos ámbitos mencionados.

Por tanto, parece que el conocimiento y la colaboración entre las entidades entrevistadas se basan en parte en su ámbito de actuación. Las organizaciones suelen colaborar con aquellas entidades con las que comparten un espacio de intervención o bien con las que tienen objetivos similares respecto a los proyectos puestos en marcha. Asimismo, existen diferencias en la estructura organizacional de estos dos grupos de entidades. Por un lado, tenemos un grupo de federaciones y asociaciones de entidades que ofrecen servicios específicos a usuarios. Por otro lado, tenemos entidades únicas que llevan a cabo programas de participación e inclusión social y que atienden a colectivos inmigrantes. Estas últimas presentan una mayor tendencia a la integración local en conglomerados de organizaciones.

Rol y prominencia de las entidades en la red de relaciones

Como hemos visto, un grupo definido de organizaciones actúa como nexo entre los dos grupos descritos, articulando el espacio de colaboración en el tercer sector en Andalucía. Para evaluar este papel de mediación, hemos llevado a cabo un análisis de los roles de intermediación que ejercen las entidades de la red de colaboración de acuerdo con la propuesta de Gould y Fernandez (1989). Aunque existen diversas clasificaciones de los roles de mediación (para un análisis sistemático véase Long, Cunningham y Braithwaite, 2013), la propuesta de estos autores es una de las más utilizadas para analizar los roles de intermediación de actores entre diferentes espacios de relación. En este caso, se propone un

listado exhaustivo de todos los posibles caminos en dos pasos o etapas en los cuales puede caer cualquier actor de la red (identificando cinco roles diferenciados: *gatekeeper*,

per, *consultant*, *coordinator*, *representative* y *liaison*) y el detalle de la frecuencia con la que participan estos actores en estos caminos (Gould y Fernandez, 1989).

TABLA 4. Roles de intermediación de las entidades entrevistadas de acuerdo con la tipología de Gould y Fernandez (1989)

	<i>Coordinator</i>	<i>Gatekeeper</i>	<i>Representative</i>	<i>Consultant</i>	Total
ASIMA	1	0	0	0	1
FAED	9	5	5	1	20
Prolibertas	2	0	0	0	2
Fundación Gerón	3	4	0	0	7
INPAVI	7	0	4	0	11
AVAS	0	0	0	0	0
ACCCEM	6	3	1	0	10
Accesibilidad y Personas Sordas	0	0	0	0	0
Andalucía Inclusiva	0	0	0	0	0
Andalucía Acoge	21	14	9	1	45
Fundación Atenea	7	0	4	1	12
FAJER	0	0	0	0	0
FANDACE	3	1	3	0	7
PAV	26	41	28	17	112
FECONS	0	0	0	0	0
LARES	6	7	3	2	18
CONFEAFA	0	0	0	0	0
FOAM	2	0	2	0	4
CONFEMAC	3	2	2	1	8
CERMI	12	11	22	5	50
Plena Inclusión Andalucía	2	4	8	5	19

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se muestra el número de veces que cada actor ejerce cada uno de los cuatro roles (no se evaluó el rol de *liaison* por implicar relaciones entre tres grupos). Los resultados muestran que la Plataforma Andaluza de Voluntariado (PAV), CERMI y Andalucía Acoge son las entidades más activas en los roles de intermediación en la red. De ellas, la Plataforma Andaluza de Voluntariado es la que ejerce con mayor frecuencia los cuatro roles evaluados. Destacan especialmente su rol de representación de entidades de servicios para la colaboración con entidades de inclusión social (*gatekeeper*) y de conexión entre entidades del mismo ámbito de actua-

ción (*consultant*). La Plataforma Andaluza de Voluntariado parece ejercer de *hub* de conexiones entre entidades, tanto coordinando actuaciones entre entidades del mismo ámbito como conectando a entidades de ámbitos diferentes. Actúa como un punto de encuentro e intercambio entre entidades diversas, ejerciendo un papel importante en la integración de las relaciones de colaboración en el tercer sector en Andalucía.

En el caso de Andalucía Acoge, su rol se orienta a la coordinación de actuaciones dentro del ámbito de la inclusión social (*coordinator*) y a incluir en estas actuaciones a entidades del ámbito de la prestación de servicios

(*gatekeeper*). Andalucía Acoge es una entidad con una amplia experiencia en la atención a colectivos inmigrantes, que ha ejercido un papel clave en la articulación de los recursos y la orientación de las estrategias de intervención en este ámbito en Andalucía. En este sentido tiene una elevada ascendencia sobre otras organizaciones del ámbito de la inmigración y la inclusión social. Ello le sirve para actuar de puente con otros servicios y recursos, generando espacios de intercambio.

Finalmente, CERMI ejerce fundamentalmente de portavoz de las entidades de servicios ante otras entidades orientadas a la integración social (*representative*). Su papel consiste en representar a diversas entidades ante el tercer sector en general y ante la Administración pública en particular. De hecho, CERMI representa la estructura habitual en este tipo de entidades, en las que una organización central suele coordinar las actuaciones y la búsqueda de recursos de entidades locales en los municipios para la atención a diversos colectivos.

Colaboración en el tercer sector de acción social

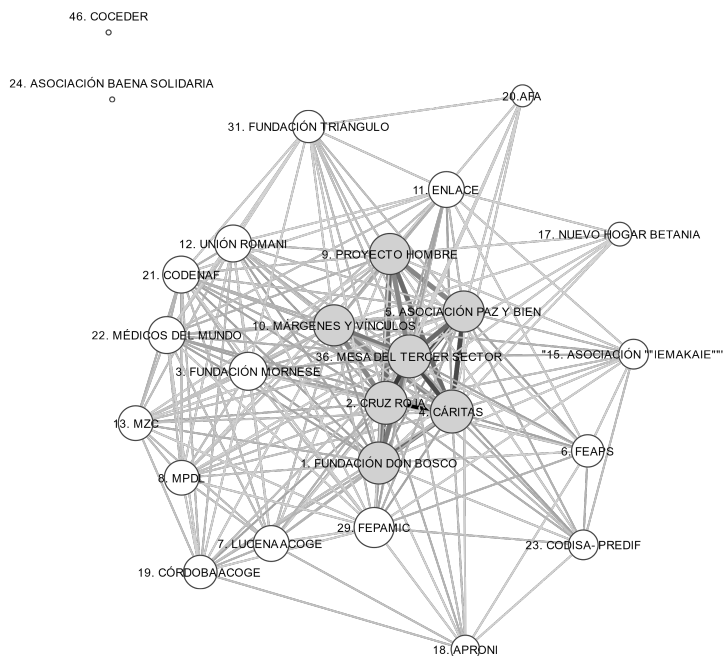
Por otro lado, a los representantes de las entidades entrevistadas se les pidió que indicaran el conocimiento, la colaboración y la percepción del potencial de colaboración con otras entidades del tercer sector. Se seleccionaron las entidades con mayor actividad en las convocatorias de subvenciones públicas destinadas al tercer sector. A partir de ello, se construyeron redes bipartitas para los cuatro tipos de relaciones. Posteriormente extrajimos las relaciones de afiliación entre el conjunto de entidades prominentes, a partir de las elecciones recibidas por las entidades entrevistadas. En este caso, los lazos indican la coincidencia en la elección por parte de las mismas organizaciones. El objetivo de este análisis es mostrar la estructura de relaciones de segundo orden de las entidades más activas del tercer sector,

así como describir la relación de esta estructura con la actividad de estas entidades en las convocatorias de captación de recursos.

El gráfico 2 muestra un conjunto de entidades con una centralidad por encima del resto. Estas entidades se caracterizan por implementar más proyectos y tener más capacidad de captación de recursos. De hecho, hay una correlación positiva entre la centralidad de grado y el número de proyectos presentados ($r = 0,685$, $p < 0,01$), el número de proyectos concedidos ($r = 0,795$, $p < 0,01$) y el total de presupuesto concedido ($r = 0,727$, $p < 0,01$) en las dos convocatorias de subvenciones analizadas. El nivel de actividad que mantienen, la mayor cobertura de sus acciones y los múltiples contactos que desarrollan permiten no solamente que sean reconocidas en el sector, sino que aumenten las posibilidades de interacción con las mismas. Finalmente, las entidades de prestación de servicios tienen un presupuesto acumulado conseguido en convocatorias públicas significativamente superior a las de integración e inmigración ($F = 20,548$, $p < 0,05$).

DISCUSIÓN

En este artículo, analizamos las relaciones interorganizacionales entre un conjunto de entidades del tercer sector de acción social en Andalucía. Con ello, tratamos de comprender cómo las diversas estructuras de relación se vinculan con las dinámicas de funcionamiento del tercer sector, los intercambios con la Administración pública y el sector privado y el papel articulador de determinadas organizaciones. Para ello, combinamos a) el análisis de la centralidad y la cohesión de la red, b) el estudio de la interdependencia de los diversos tipos de relación, c) la descripción de las estructuras locales y los subgrupos de la red y d) el análisis del rol y la prominencia de determinadas entidades. Asimismo, e) analizamos la red de afiliación de aquellas entidades más relevantes del tercer sector en Andalucía.

GRÁFICO 2. Red de afiliación de las entidades con mayor actividad en las convocatorias de subvenciones públicas

Nota: El grosor del lazo indica el número de coincidencias en las elecciones que comparten cada par de entidades y el tamaño del nodo indica la centralidad de grado de cada actor. Finalmente el color indica si el actor pertenece al centro (gris) o a la periferia de la red (blanco).

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran una cierta tendencia a la autorreferencia de las entidades del tercer sector, con un bajo sentido de pertenencia global a un sector de actividad con objetivos comunes y con parcelas de actuación complementarias. El número limitado de relaciones de colaboración y la preferencia por los vínculos con entidades del mismo sector o ámbito de actuación apuntan en esta dirección. La acción intersectorial, basada en la combinación de objetivos y recursos diversos, no es común entre las entidades participantes. Parece que, salvo excepciones, no existe una percepción compartida acerca de la relevancia de la colaboración para la integración de servicios y la creación de vasos comunicantes para la prestación de estos servicios. Existe una baja densidad de relaciones, sobre todo en la red de colaboración, que se suelen concentrar en torno a unas pocas organizacio-

nes, normalmente las más consolidadas y con una mayor experiencia en la gestión de recursos humanos y económicos. Asimismo, la reciprocidad es igualmente baja, lo que puede ser un indicador de una baja formalización de la colaboración en la red (Robins, Bates y Pattison, 2011).

A pesar de ello, la estructura de relaciones sigue el patrón habitual de los vínculos de colaboración en el contexto organizacional. El conocimiento y los contactos informales entre las entidades parecen actuar como precursores del establecimiento de relaciones de colaboración, generando la confianza suficiente para ello. En este sentido, la graduación, intensidad y duración de la relación de conocimiento son aspectos clave para generar estos lazos de confianza (Lewicki y Bunker, 1996). Las relaciones de conocimiento permiten pasar de una confianza basada en las transacciones y en

el beneficio individual a una confianza basada en la identificación y la búsqueda del beneficio mutuo. Es decir, la participación conjunta en proyectos y la creación de espacios de colaboración requieren en primer lugar de un conocimiento adecuado del contexto del tercer sector y de las organizaciones que operan en este contexto (Bellotti, 2009). Ello permite generar diferentes niveles de confianza y facilita la búsqueda de objetivos comunes para la implicación conjunta en la búsqueda de recursos o el diseño de programas (Maya-Jariego *et al.*, 2016; Ngamassi, Maitland y Tapia, 2014).

Dos ámbitos de intervención

La estructura de la red de colaboración, tanto para las entidades entrevistadas como para las entidades más activas en el tercer sector, muestra claramente la polarización de las relaciones en torno a dos ámbitos de intervención. Se trata de una estructura propia de las redes interorganizacionales, donde las oportunidades de relación y la homofilia suelen articular la estructura de la colaboración (Maya-Jariego *et al.*, 2016; Salvini *et al.*, 2020).

Por un lado, tenemos aquellas organizaciones orientadas a la inclusión social, principalmente en el contexto de la atención a la inmigración, y por otro lado aquellas vinculadas a la oferta de servicios de atención de necesidades básicas de los usuarios. En cierto modo, ello se relaciona con una distinción tradicional en el ámbito de la acción social, entre la intervención basada en la movilización de recursos comunitarios y la promoción de procesos de participación y la atención directa a las necesidades de la comunidad mediante la provisión de servicios sociales y de salud.

La diferenciación del ámbito de actuación y la estructura de las organizaciones participantes se vincula también con las dinámicas de homofilia en la red. Las organizaciones de inclusión social suelen ser

entidades únicas, más activas en la conformación de estructuras de colaboración. Tienen una mayor autonomía y capacidad de influencia política. Las organizaciones de prestación de servicios suelen organizarse en federaciones con una estructura centralizada. Tienen una mayor capacidad de captación de recursos, en parte por su necesidad de mantener estructuras de intervención más amplias y complejas.

En el tercer sector en Andalucía se ha producido un proceso de profesionalización y mercantilización de la acción social, que ha dado lugar a una preocupación creciente por la rendición de cuentas y por la orientación a la atención directa a los usuarios (Maya-Jariego *et al.*, 2020). Ello ha provocado que los principios de la acción y la participación social no siempre formen la base ideológica de las estrategias de intervención social y que se adopten algunos de los procesos propios del sector de mercado en la prestación de los servicios y en la atención a colectivos de usuarios (García, 1994).

La dualidad observada entre organizaciones de servicios y organizaciones de inclusión social responde en parte a la existencia de una cierta tensión entre la representación de las necesidades de la comunidad y la dependencia de la financiación por parte de la Administración pública (Guo, 2007; Jalali, 2013; Pérez y Navarro, 2013), que se ve reflejada en el espacio de relaciones entre las organizaciones participantes en el estudio. Esta polarización de la red muestra también la coexistencia de una competencia por los recursos a través de fuentes públicas y privadas, junto con la necesidad de colaboración para la provisión de servicios y la atención a usuarios (Tsasis, 2009). Finalmente, es un resultado también del escaso desarrollo de procesos de colaboración público-privada y de la escasa articulación del tercer sector, lo que le resta poder de negociación y termina por producir una disgregación del sector en función de objetivos de intervención (Pérez y Navarro, 2013).

El balance entre los beneficios de la cooperación y la atención a los intereses particulares es un proceso propio de las relaciones entre organizaciones, que se basa en la generación de confianza y que permite diferenciar los contextos empresariales y sin ánimo de lucro en la conformación de las redes interorganizacionales (Provan y Milward, 2001). En cierto modo, esta mercantilización de la intervención social lleva a la pérdida del valor de la independencia de las necesidades sociales respecto a los valores de mercado (Fantova, 2007) y del valor añadido que el tercer sector proporciona al bienestar colectivo debido a la formalización de esta intervención frente a las redes informales de protección (Donati, 1999).

Intermediación y prominencia en el tercer sector en Andalucía

El análisis de la centralidad y la intermediación de las organizaciones participantes revela la existencia de un conjunto de entidades que ejercen un papel de conexión entre los espacios de relación en la red. Este papel varía en función de la entidad y de sus características, así como de su posición. El análisis de los roles de intermediación mediante el procedimiento propuesto por Gould y Fernandez (1989) destaca el papel clave de tres entidades: la Plataforma Andaluza de Voluntariado, Andalucía Acoge y CERMI. La Plataforma Andaluza de Voluntariado es la que ejerce un papel más diverso, actuando como un *hub* de conexiones entre organizaciones de diferente naturaleza y con diferentes objetivos dentro del tercer sector en Andalucía. Andalucía Acoge actúa como coordinadora entre entidades de inclusión e integración social, a partir de su experiencia en la intervención con colectivos inmigrantes y su rol activo de defensa del ámbito de los servicios sociales y de la participa-

ción comunitaria. CERMI tiene un rol más cercano al de representante de las entidades de prestación de servicios ante otras entidades del tercer sector y sobre todo ante la Administración pública.

La existencia de entidades intermedias, que ejercen un rol activo de coordinación entre diferentes espacios de relación en el tercer sector y de representación ante la Administración pública y el sector de mercado, sirve como alternativa a la despolitización del tercer sector provocada por el énfasis progresivo en la prestación de servicios y en la externalización de recursos de atención a usuarios. Su discurso, basado en la colaboración y el intercambio entre organizaciones para la acción social sirve de contrapeso a la progresiva mercantilización y el aumento de la competencia entre organizaciones (Maya-Jariego *et al.*, 2020; García, 1994). En este sentido, la presencia de actores con capacidad de movilización, con experiencia previa de colaboración y con recursos para adoptar roles relacionados con la generación de espacios de colaboración, facilita la creación de capital social, la consolidación de estructuras de difusión de innovaciones y buenas prácticas y la aplicación de estrategias de dinamización y movilización comunitarias (Watling Neal y Neal, 2019; Fresno, Daly y Segado, 2016; Berardo y Scholz, 2010).

Limitaciones

Para valorar las relaciones entre organizaciones, se utilizaron diferentes escalas de medida en función de los objetivos de investigación. Puesto que esto puede conllevar limitaciones en la comparabilidad (Escobar, 1998), recurrimos a estrategias indirectas, tales como la aplicación de diferentes coeficientes de correlación. También se recurrió a la estandarización de indicadores cuyo cálculo implicaba dicotomizar previamente las variables. No obstante, en futuras investigaciones sería de interés con-

firmar los resultados de nuestro estudio con otro marco metodológico.

CONCLUSIONES

El aumento de la conciencia social acerca los problemas y necesidades públicas, y la proliferación de organizaciones y agencias para la atención a estos problemas, han traído consigo un aumento de los recursos para la intervención en contextos comunitarios. En Andalucía, por ejemplo, después de los efectos de la crisis y su impacto en la reducción de recursos disponibles (Pérez y Navarro, 2013), se ha producido un aumento de las opciones disponibles para obtener financiación pública para el diseño y el desarrollo de programas sociales (Maya-Jariego *et al.*, 2020). Sin embargo, esta situación no siempre se traduce en una mejora en la efectividad de la atención a estos problemas. Ello se debe en parte a que el crecimiento de la actividad en el tercer sector y la emergencia de nuevas organizaciones provoca un aumento de la competencia por los recursos, incluso por los usuarios, y crea barreras para trabajar de forma coordinada en la atención a estas necesidades.

Este estudio muestra la existencia en el contexto andaluz de una polarización de la estructura de relaciones de las organizaciones participantes, en función del perfil y el ámbito de actuación. Esta polarización refleja las dinámicas propias del ámbito del tercer sector de acción social, relacionadas con un contexto complejo de relaciones entre el Estado, el mercado y el tercer sector, junto con la profesionalización de los servicios y la racionalización de la atención a usuarios. La existencia de un conjunto de organizaciones que ejercen de intermediarias y que aglutinan gran parte de las relaciones en la red de colaboración puede actuar de contrapeso a este proceso de dependencia de las entidades financiadoras y de alejamiento de los procesos de movilización comunitaria.

BIBLIOGRAFÍA

- Ameln, Falko von y Becker-Evel, Jochen (2020). «Sociometry». En: Ameln, F. von y Becker-Evel, J. (eds.). *Fundamentals of Psychodrama*. New York: Springer.
- Arya, Bindu y Lin, Zhiang (2007). «Understanding Collaboration Outcomes from an Extended Resource-based View Perspective: The Roles of Organizational Characteristics, Partner Attributes, and Network Structures». *Journal of Management*, 33(5): 697-723. doi: 10.1177/0149206307305561
- Bellotti, Elisa (2009). «Brokerage Roles between Cliques: A Secondary Clique Analysis». *Methodological Innovations Online*, 4(1): 53-73. doi: 10.1177%2F205979910900400106
- Berardo, Ramiro (2014). «Bridging and Bonding Capital in Two-mode Collaboration Networks». *Policy Studies Journal*, 42(2): 197-225.
- Berardo, Ramiro y Scholz, John T. (2010). «Self-organizing Policy Networks: Risk, Partner Selection, and Cooperation in Estuaries». *American Journal of Political Science*, 54(3): 632-649. doi: 10.1111/j.1540-5907.2010.00451.x
- Bolland, John M. y Wilson, Jan V. (1994). «Three Faces of Integrative Coordination: A Model of Interorganizational Relations in Community-based Health and Human Services». *Health Services Research*, 29(3): 341-366.
- Bonacich, Phillip (1972). «Factoring and Weighting Approaches to Status Scores and Clique Identification». *Journal of Mathematical Sociology*, 2: 113-120. doi: 10.1080/0022250X.1972.9989806
- Borgatti, Steven P.; Everett, Martin G. y Freeman, Linton C. (2002). *Ucinet 6 for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, Massachusetts: Analytic Technologies.
- Brandes, Ulrich y Wagner, Dorothea (2004). «Analysis and Visualization of Social Networks». En: Jünger, M. y Mutzel, P. (eds.). *Graph Drawing Software*. New York: Springer-Verlag.
- Child, John; Faulkner, David y Tallman, Stephen B. (2005). *Cooperative Strategy*. Oxford: Oxford University Press.
- Cohen, Jacob; Cohen, Patricia; West, Stephen G. y Aiken, Leona S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. doi: 10.4324/9780203774441
- Donati, Pierpaolo (1999). *La ciudadanía societaria*. Granada: Universidad de Granada.

- Escobar, Modesto (1998). «Desviación, desigualdad, polarización: medidas de la diversidad social». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 82: 9-36. doi: 10.2307/40184050
- Fantova, Fernando (2007). «Repensando la intervención social». *Documentación Social*, 147: 183-198.
- Freeman, Linton C. (1979). «Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification». *Social Networks*, 1: 215-239. doi: 10.1016/0378-8733(78)90021-7
- Fresno, Miguel del; Daly, Alan J. y Segado, Sagraio (2016). «Identificando a los nuevos influyentes en tiempos de Internet: medios sociales y análisis de redes sociales»/«Identifying the new Influencers in the Internet Era: Social Media and Social Network Analysis». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 153: 23-42. doi: 10.5477/cis/reis.153.23
- García Roca, Joaquín (1994). *Solidaridad y voluntariado*. Santander: Editorial Sal Terrae.
- Gould, Roger V. y Fernandez, Roberto M. (1989). «Structures of Mediation: A Formal Approach to Brokerage in Transaction Networks». *Sociological Methodology*, 19: 89-126. doi: 10.2307/270949
- Guo, Chao (2007). «When Government Becomes the Principal Philanthropist: The Effects of Public Funding on Patterns of Nonprofit Governance». *Public Administration Review*, 67(3): 458-473. doi: 10.1111/j.1540-6210.2007.00729.x
- Hall, Richard H.; Clark, John P.; Giordano, Peggy C.; Johnson, Paul V. y Roekel, Martha van (1977). «Patterns of Interorganizational Relationships». *Administrative Science Quarterly*, 22(3): 457-474. doi: 10.2307/2392183
- Hubert, Lawrence y Schultz, James (1976). «Quadratic Assignment as a General Data Analysis Strategy». *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 29(2): 190-241. doi: 10.1111/j.2044-8317.1976.tb00714.x
- Jalali, Rita (2013). «Financing Empowerment? How Foreign Aid to Southern NGOs and Social Movements Undermines Grass-Roots Mobilization». *Sociology Compass*, 7(1): 55-73. doi: 10.1111/soc4.12007
- Lewicky, Roy J. y Bunker, Barbara B. (1996). «Developing and Maintaining Trust in Work Relationships». En: Kramer, R. y Tyler, T. (eds). *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Liebschutz, Sarah F. (ed.) (2000). *Managing Welfare Reform in Five States: The Challenge of Devolution*. New York: SUNY Press.
- Long, Janet C.; Cunningham, Frances C. y Braithwaite, Jeffrey (2013). «Bridges, Brokers and Boundary Spanners in Collaborative Networks: a Systematic Review». *BMC Health Services Research*, 13(1): 1-13.
- Lu, Jiahuan (2015). «Which Nonprofit Gets More Government Funding? Nonprofits' Organizational Attributes and their Receipts of Government Funding». *Nonprofit Management and Leadership*, 25(3): 297-312. doi: 10.1002/nml.21124
- Maya-Jariego, Isidro y Holgado, Daniel (2020). «Influencers and Connectors in Community Prevention of Drug Abuse: Balance between Multi-site Consistency and Local Community Fit in Program Implementation». *Psychosocial Intervention*. 30(1): 13-26. doi: 10.5093/pi2020a9
- Maya-Jariego, Isidro; Holgado, Daniel; Florido, David y Martínez, Inmaculada (2016). «Redes entre dos mares: cofradías y armadores en los caladeros atlántico y mediterráneo de Andalucía»/«Fishing Nets between Two Seas: Guilds and Ship-Owner Associations in the Atlantic and Mediterranean Fishing Grounds of Andalusia». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 155: 113-132. doi: 10.5477/cis/reis.155.113
- Maya-Jariego, Isidro; Holgado, Daniel; González-Tinoco, Elena; Muñoz-Alvis, Andrés y Ortega, Manuela (2020). «More Money, More Problems? Resource Dependence and Professionalization of Non-governmental Social Services Organizations in Southern Spain». *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31: 1212-1225. doi: 10.1007/s11266-020-00256-z
- Milward, H. Brinton y Provan, Keith G. (1993). «The Hollow State: Private Provision of Public Services». En: Ingram, H. y Rathgeb Smith, S. (eds.). *Public Policy for Democracy*. Washington D.C.: The Brookings Institution.
- Ngamassi, Louis; Maitland, Carleen y Tapia, Andrea H. (2014). «Humanitarian Interorganizational Information Exchange Network: How Do Clique Structures Impact Network Effectiveness?». *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(6): 1483-1508. doi: 10.1007/s11266-013-9403-4
- Paniagua López, Julián A. (2013). *Curso de Análisis de Redes Sociales: metodología y estudios de caso*. Granada: Editorial Universidad de Granada.
- Pérez, Manuel y Navarro, Luis (2013). «El tercer sector de acción social en España. Situación y retos en un contexto de crisis». *Revista Española del Tercer Sector*, 23: 41-58.

- Pfeffer, Jeffrey y Salancik, Gerald (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Plataforma de ONG de Acción Social (2019). *El Tercer Sector de Acción Social en España 2019*. (Informe completo).
- Provan, Keith G. y Milward, H. Brinton (1995). «A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems». *Administrative Science Quarterly*, 40(1): 1-33. doi: 10.2307/2393698
- Provan, Keith G. y Sebastian, Julian G. (1998). «Networks within Networks: Service Link Overlap, Organizational Cliques, and Network Effectiveness». *Academy of Management Journal*, 41(4): 453-463. doi: 10.5465/257084
- Provan, Keith G. y Milward, H. Brinton (2001). «Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-sector Organizational Networks». *Public Administration Review*, 61(4): 414-423. doi: 10.1111/0033-3352.00045
- Provan, Keith G. y Kenis, Patrick (2008). «Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2): 229-252. doi: 10.1093/jopart/mum015
- Provan, Keith G.; Isett, Kimberley R. y Milward, H. Brinton (2004). «Cooperation and Compromise: A Network Response to Conflicting Institutional Pressures in Community Mental Health». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33: 489-514. doi: 10.1177/0899764004265718
- Provan, Keith G.; Fish, Amy y Sydow, Joerg (2007). «Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks». *Journal of Management*, 33(3): 479-516. doi: 10.1177%2F0149206307302554
- Provan, Keith G.; Veazie, Mark A.; Teufel-Shone, Nicolette I. y Huddleston, Carol (2004). «Network Analysis as a Tool for Assessing and Building Community Capacity for Provision of Chronic Disease Services». *Health Promotion Practice*, 5(2): 174-181. doi: 10.1177/1524839903259303
- Raab, Jörg y Kenis, Patrick (2009). «Heading Toward a Society of Networks: Empirical Developments and Theoretical Challenges». *Journal of Management Inquiry*, 18(3): 198-210. doi: 10.1177%2F1056492609337493
- Ring, Peter S. y Ven, Andrew H. van de (1994). «Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships». *Academy of Management Review*, 19(1): 90-118.
- Robins, Garry; Bates, Lorraine y Pattison, Philippa (2011). «Network Governance and Environmental Management: Conflict and Cooperation». *Public Administration*, 89(4): 1293-1313. doi: 10.1111/j.1467-9299.2010.01884.x
- Salvini, Andrea; Riccardo, Antonietta; Vasca, Francesco y Psaroudakis, Irene (2020). «Inter-Organizational Networks and Third Sector: Emerging Features from Two Case Studies in Southern Italy». En: Ragozini, G. y Vitale, M. P. (eds.). *Challenges in Social Network Research*. Cham: Springer.
- Smith, Steven R. y Lipsky, Michael (1993). *Nonprofits for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting*. Harvard: Harvard University Press.
- Sydow, Joerg y Milward, H. Brinton (2003). «Reviewing the Evaluation Perspective: On Criteria, Occasions, Procedures, and Practices». *10th International Conference on Multi-Organisational Partnerships, Alliances and Networks (MOPAN)*, University of Strathclyde, Glasgow, 27 de junio de 2003.
- Tsasis, Peter (2009). «The Social Processes of Interorganizational Collaboration and Conflict in Nonprofit Organizations». *Nonprofit Management and Leadership*, 20(1): 5-21. doi: 10.1002/nml.238
- Watling Neal, Jennifer y Neal, Zachary P. (2019). «Implementation Capital: Merging Frameworks of Implementation Outcomes and Social Capital to Support the Use of Evidence-based Practices». *Implementation Science*, 14(1): 16. doi: 10.1186/s13012-019-0860-z
- Watts, Duncan J. (1999). *Small Worlds*. New Jersey: Princeton University Press.
- Whetten, David A. (1981). «Interorganizational Relations: A Review of the Field». *The Journal of Higher Education*, 52(1): 1-28. doi: 10.2307/1981150

RECEPCIÓN: 19/05/2020

REVISIÓN: 13/09/2020

APROBACIÓN: 21/01/2021