







Miscelánea



## El rol de las alianzas sociales en el proceso de reconstrucción en Salgar, Colombia<sup>1</sup>

### The Role of Social Alliances in the Process of Reconstruction in Salgar, Colombia

-  Julia-Helena Díaz-Ramírez, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia, ju\_diaz@javeriana.edu.co, orcid.org/0000-0003-4400-8779
-  Holmes-Julián Páez-Martínez, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia, paez.holmes@javeriana.edu.co, orcid.org/0000-0002-6964-9073
-  Gonzalo Lizarralde, Escuela de arquitectura, Universidad de Montreal, Canadá, gonzalo.lizarralde@umontreal.ca, orcid.org/0000-0001-6645-9269
-  Benjamín Herazo, Facultad del medio construido, Universidad de Montreal, Canadá, bj.herazo.cueto@umontreal.ca, orcid.org/0000-0001-8605-8147

Recibido: 19 de junio de 2021  
 Aceptado: 10 de octubre de 2021  
 Publicado: 31 de marzo de 2022

#### Resumen

Después del desastre ocurrido en Salgar, Colombia, en 2015, la estructura de gobernanza, basada en la corresponsabilidad entre actores públicos, privados y sin ánimo de lucro, jugó un rol central en el proceso de reconstrucción. En esta investigación se analizan tres aspectos de dichas alianzas, identificados a partir de la teoría, y su papel en la creación del beneficio colectivo. Se emplean métodos cualitativos de enfoque exploratorio e interpretativo para analizar fuentes primarias y secundarias. Se encuentra que, en Salgar, las alianzas entre organizaciones de los tres sectores permitieron: (a) gestionar la incertidumbre primaria y los comportamientos oportunistas, (b) legitimar las acciones de respuesta al desastre y (c) construir confianza para la acción social. Estos resultados sugieren que la participación de organizaciones privadas y sin ánimo de lucro alrededor de un acuerdo de corresponsabilidades permite una mejor respuesta en situaciones de desastre, y una mejor gestión conjunta con las organizaciones estatales. Las alianzas sociales en procesos de reconstrucción favorecen el manejo de recursos escasos, la coordinación de actores y facilitan la construcción de confianza con la comunidad para la acción social.

**Palabras clave:** alianzas sociales intersectoriales; desastre; incertidumbre primaria; legitimidad; reconstrucción

#### Abstract

After a disaster partially destroyed the city of Salgar (Colombia) in 2015, a governance structure based on co-responsibility between public, private, and non-profit stakeholders was key in the reconstruction process. Three aspects of these alliances, identified from the theory, and their role in the construction of the common good are analyzed. Qualitative methods are applied, with an exploratory and interpretive approach to analyze both primary and secondary sources. In Salgar, the alliances between organizations from the three sectors allowed to: (a) manage primary uncertainty, while learning about opportunistic behavior and responses to it; (b) legitimize actions during the disaster response, and (c) build trust among stakeholders. The results suggest that the participation of organizations from the three sectors around an agreement of co-responsibilities facilitates both response in disaster situations and joint management with public organizations. Therefore, social alliances in reconstruction processes facilitate the management of scarce resources, stakeholder coordination, and the establishment of trust between beneficiaries and institutions.

**Key words:** cross-sector social partnerships; disaster; legitimacy; primary uncertainty; reconstruction

<sup>1</sup> Apoyos: este estudio se realizó en el marco y con recursos del Proyecto Adapto, por el IDRC International Development Research Centre de Canadá.



## Introducción. El rol de las alianzas sociales en situaciones postdesastre

Salgar es un municipio de aproximadamente 17 000 habitantes, ubicado a unos 93 km al suroeste de Medellín, la segunda ciudad más importante de Colombia. En mayo de 2015, ocurrió allí una tragedia ocasionada por una avenida torrencial (flujo de agua súbito con sedimentos de suelo considerables). Se produjo la muerte de cerca de 100 personas, pérdidas económicas considerables, 384 casas destruidas (Vélez et al. 2018) y daños en la infraestructura de 18 puentes en la zona, siete de ellos destruidos (Hernández 2015). La tragedia se acrecentó debido a que había construcciones (algunas informales) en las laderas de la quebrada.

El desastre fue atendido con los protocolos estándar de orden nacional (Presidencia y Ministerios), departamental (Gobernación de Antioquia) y municipal (Alcaldía de Salgar). En paralelo, se movilizaron organizaciones no gubernamentales, incluyendo la Corporación Antioquia Presente, Solidaridad por Colombia, y la Fundación Berta Martínez de Jaramillo. Se crearon alianzas sociales para atender la emergencia, y luego realizar la reconstrucción.

### El contexto social y político en Salgar

Salgar es un municipio dependiente de la producción y comercialización de productos agrícolas, en particular del café. Su historia está marcada por un conflicto interno con más de 3000 víctimas, con un índice de concentración de estas últimas (víctimas/habitantes) del 17,5 % (DNP 2016), que ha ocasionado el desplazamiento de la población.

Los salgareños favorecen tendencias políticas establecidas desde 2002, que se mantuvieron en las elecciones de 2018 (RNEC 2018). Esto es importante porque las organizaciones que conformaron las alianzas que se analizan en este estudio fueron calificadas por los habitantes por su afinidad con los actores políticos presentes en la reconstrucción. Así, la alianza tripartita fue liderada por el Gobierno nacional. Del otro lado, la alianza privada-tercer sector fue motivada por un líder político de la región y expresidente. En el momento de la tragedia, la rivalidad entre esas corrientes políticas redundó en mejores resultados.

Existe un reconocimiento social del empresariado en el municipio y en la región. Según estudios sobre el desarrollo empresarial en Colombia (Dávila 2007), el empresario es considerado alguien muy importante y valorado porque genera progreso y empleo.

La presente investigación estudia el rol que jugaron las alianzas sociales en la reconstrucción postdesastre en el municipio, y cómo su naturaleza particular pudo influir en los resultados. Las alianzas sociales hacen parte de los posibles acuerdos organi-

zacionales para crear valor social y económico. Al igual que las empresas sociales, su naturaleza híbrida combina organizaciones elegidas democráticamente y de mercado. A la vez, permite mayor participación y control de las organizaciones civiles sobre recursos limitados (Hanley 2013). Detrás de la decisión de formar alianzas intersectoriales, se encuentran motivos instrumentales, tales como la búsqueda de legitimidad y de eficiencia (Austin et al. 2005; Vurro, Dacin y Perrini 2010), y motivos altruistas, tales como el bien social. Por lo tanto, un número cada vez más grande de actores interesados en el impacto social ven las alianzas intersectoriales como un mecanismo para producir cambios de manera no solo eficaz, sino ética.

En un proceso de reconstrucción postdesastre, como el que se desarrolló en Salgar, la elección de crear una alianza social implica que las organizaciones sin ánimo de lucro (OSAL) públicas y privadas deciden gestionar resultados colectivos de cara a recuperar el bienestar de la población afectada. Estas alianzas pueden ser una alternativa útil en procesos de reconstrucción porque, Según Raju y Becker (2013) y Lizarralde, Davidson y Johnson (2009), la coordinación de actores y acciones en la reconstrucción es una de las áreas más importantes y menos estudiadas en la gestión del riesgo. El diseño organizacional y la solidez de las instituciones son factores clave para el desarrollo de proyectos de vivienda (Lizarralde 2015), de alberges temporales (Johnson, Lizarralde y Davidson 2006) y de reconstrucción (Johnson, Lizarralde, y Davidson 2005; Barenstein y Leemann 2012).

En la investigación se combinan conceptos de la teoría de las organizaciones, de la gestión de proyectos y de la reconstrucción, para responder la siguiente pregunta: ¿cuál fue el rol de las alianzas sociales en el proceso de reconstrucción postdesastre en Salgar? La primera sección presenta los métodos utilizados en el caso de estudio. La segunda expone el marco teórico, basado en la literatura sobre las alianzas sociales y situaciones de reconstrucción postdesastre. La tercera sección propone un análisis cualitativo de tres aspectos referentes al rol de las alianzas sociales, siguiendo a Gioia, Corley y Hamilton (2013). Finalmente, las últimas dos secciones presentan la discusión de los resultados y las conclusiones del estudio, resaltando elementos que inciden en el éxito de la acción postdesastre.

## Metodología

La elección de Salgar como estudio de caso en Colombia, con una situación reciente de desastre y reconstrucción, se enmarcó en el proyecto Adapto. Dicho proyecto focalizaba iniciativas informales frente al cambio climático en América Latina y el Caribe.

Se utilizó una metodología exploratoria e interpretativa (Flyvbjerg 2006; Yin 2003). El estudio de caso explora tres aspectos de la teoría: gestión de la incertidumbre primaria y el oportunismo; la legitimación de las alianzas sociales, y la confianza.

Se analizaron dos alianzas, una tripartita y otra entre sector privado y OSAL. Estas constituyen el objeto de estudio y funcionaron desde mayo y junio de 2015, en respuesta al desastre. Luego, las organizaciones desarrollaron un proceso de seguimiento de aproximadamente 12 meses; en el marco del proyecto, se desarrollaron dos microproyectos. La elección de las alianzas obedeció a que fueron las existentes en el caso de estudio.

El proceso se realizó en dos etapas. La primera fue la recolección y el análisis de información cualitativa sobre el desastre y la reconstrucción. En la segunda, se empleó una aproximación de investigación-acción participativa (Fals 1999). Se desarrollaron dos microproyectos, a fin de conocer la evolución de los actores luego de la reconstrucción.

Para la primera etapa, se buscó y consolidó información sobre el desastre y el proceso de reconstrucción en fuentes secundarias (gubernamentales, medios de difusión nacional y regional); se realizó un taller, un ejercicio de observación en el sitio y, con un instrumento diseñado, se realizaron entrevistas semiestructuradas. Los temas de la entrevista fueron las percepciones sobre reconstrucción, trabajo de las alianzas sociales y continuidad de los resultados. Con un método de bola de nieve, entre noviembre de 2017 y agosto de 2018 se realizaron 18 entrevistas con funcionarios y exfuncionarios públicos, personas que trabajan en entidades del tercer sector, participantes y ciudadanos del municipio.

Para la segunda parte, se usó la investigación-acción (Fals, 1999; Ortiz y Borjas 2008), entendida como la construcción y el reconocimiento del análisis en la acción de los participantes de dos microproyectos. En el municipio existían varias iniciativas ambientales previas al desastre, que continuaron luego de él. Los investigadores otorgamos recursos de financiamiento internacional para la realización de dos microproyectos enmarcados en esas iniciativas: “Gestionemos el riesgo” y “Adaptaciones participativas basadas en ecosistemas”. El desarrollo del proceso y de cada microproyecto fue documentado en bitácoras de trabajo, y en reportes de seis páginas cada uno. Luego, se realizó un análisis cualitativo de contenido, con base en la información recolectada alrededor de los tres aspectos de estudio: incertidumbre primaria y oportunidad, legitimidad y confianza. Se emplearon estrategias de triangulación para asegurar la confiabilidad. También se llevó a cabo una revisión iterativa de los factores de análisis, comparando repetidamente los hallazgos con los conceptos identificados en la teoría.

## Marco teórico

En esta sección se presenta el contexto científico en el cual emerge la reflexión actual sobre el rol de actores en el proceso de reconstrucción. La sección se concentra, primero, en los estudios realizados en países en vía de desarrollo, en general, y en Lati-

noamérica en particular. En la segunda parte, se sintetizan los principales resultados teóricos sobre las alianzas sociales y su rol en procesos de reconstrucción. Se definen las alianzas sociales y se analizan los efectos que tienen en sus participantes y en el entorno. Luego se amplía la relación de estas variables con los tres aspectos escogidos para el análisis empírico: incertidumbre, legitimidad y confianza.

## La reconstrucción como un sistema de actores

Durante los últimos 40 años, la literatura científica refleja interés por los procesos organizacionales necesarios para la reconstrucción y la reducción de riesgos (Lizarralde y Davidson 2009) frente a desastres. Ese interés resulta más de la comprensión del proceso de respuesta a desastres como un fenómeno político y social y menos como una acción técnica o constructiva (Oliver-Smith 1996; Oliver-Smith 2007; Kelman, Mercer et al. 2017). El cambio de enfoque (de lo puramente técnico a lo social y político) ha conducido a explorar el diseño de lo que los expertos en organizaciones llaman la “multiorganización temporal”, es decir, el ensamble temporal de actores (públicos y privados, poderosos y marginales) que se movilizan para producir cambios en el medio construido (Johnson, Lizarralde y Davidson 2006). La mayoría se han concentrado en los aspectos de gobernabilidad y de participación de actores (Lizarralde, Johnson y Davidson 2003). Un enfoque particular ha recibido la exploración del poder de acción (*agency*, en inglés) de los actores con frecuencia considerados menos poderosos o institucionalizados (tales como el ciudadano común o las asociaciones y organizaciones informales de ciudadanos) (Barenstein y Leemann 2012). Existe consenso en cuanto a la importancia de incluir a actores de la sociedad civil en la toma de decisiones (Barenstein 2006; Phelps et al. 2010). La mayoría de los expertos reconocen que las acciones *top down* o autoritarias tienden a producir resultados insatisfactorios (Lizarralde 2021). En consecuencia, muchos de ellos insisten en el papel que juega la participación de actores de la sociedad civil en los procesos de reconstrucción (ADAPTO 2021).

Sin embargo, los estudios empíricos demuestran que la mayoría de las acciones participativas en procesos de reconstrucción se concentran todavía en una visión reducida del rol de los beneficiarios. Estos, por lo general, son movilizados solamente para la construcción de proyectos (Sliwinsky 2010) y no para la planeación estratégica de cambios transformadores o la gestión de recursos (Lizarralde y Raynaud 2011). El deseo de una acción social más amplia, por lo tanto, es difícil de materializar. Muchas razones explican la dificultad, incluida la falta de confianza entre los actores y la complejidad de articular diferentes contribuciones en los marcos financieros, legales y administrativos existentes (Alexander 2004; Fayazi 2018). En respuesta a ese desafío, varios actores han defendido la idea de que es necesaria una alianza entre

instituciones públicas y la sociedad civil. El proceso de reconstrucción puede beneficiarse de la sinergia posible entre actores políticos y económicos, así como de la contribución de ciudadanos y miembros de la sociedad civil (Lyons 2009; Lizarralde 2014).

### Las relaciones interorganizacionales

Oliver (1990, 241) plantea que las relaciones interorganizacionales (RIO) son transacciones, flujos y enlaces relativamente perdurables que se dan entre una organización y una o más organizaciones en su entorno. En el caso de las alianzas sociales, esas transacciones, flujos y enlaces se dan entre organizaciones que provienen de dos o más sectores: empresarial, público y sin ánimo de lucro, incluidas las alianzas público-privadas (APP) (Casado 2007), que han sido un instrumento esencial en algunos enfoques del desarrollo. Si bien la relación por lo general es benéfica para todas las partes, existe en realidad un amplio espectro de formas de interacción (Seitanidi y Ryan 2007).

En este estudio se retoman las ideas de Waddock (1988), Bryson, Crosby y Stone (2006) y Díaz Ramírez (2017). Se definen las alianzas sociales como enlaces flexibles, en los que los aliados comprometen y comparten información, recursos, actividades y capacidades, para alcanzar un resultado colectivo a partir de un trabajo conjunto sobre problemas de orden social. A ello se añade la concepción de lo público planteada por González Couture, Garavito Suarez y Vergara Cusguen (2012), no como lo estatal, sino como el bien común. Por lo tanto, las alianzas sociales constituyen una forma de acción corresponsable en lo público.

A diferencia de las alianzas entre empresas o estratégicas, en las alianzas intersectoriales, evaluar el costo/beneficio involucra la creación de valor económico y social (Austin, Stevenson y Wei-Skillern 2006). Estas alianzas sociales adoptan estructuras híbridas, que ayudan a reducir costos de transacción (Williamson 1975). Una transacción es la transferencia de un bien o servicio a través de una interfase tecnológicamente separable (Williamson 1999, 1089). Según Salgado (2003, 63), una transacción implica la transferencia de bienes y servicios a lo largo de una frontera organizacional. Así, la formación de alianzas sociales permite impactar de manera positiva tanto a las organizaciones con fines de lucro como a aquellas orientadas específicamente al bien social (Williamson 2009), al permitir que logren sus respectivos propósitos y reduzcan sus costos de transacción.

Las alianzas sociales reducen los costos de transacción al gestionar intercambios informales entre las organizaciones involucradas. La forma de gobernabilidad se elegirá como una medida para tener más o menos control sobre los costos de transacción. La forma híbrida corresponde a alianzas sociales que sacrifican incentivos a

favor de una mayor coordinación (Salgado 2003). El entorno influye en los resultados de las alianzas, pues estas interactúan con las condiciones sociales, políticas y económicas donde se generan (Oliver 1990; Seitanidi, Koufopoulos y Palmer 2010). De hecho, Bridge y O'Neill (2012) plantean que las organizaciones se ven sometidas a tres tipos de condiciones en su entorno: disponibilidad de recursos, características socioculturales y condiciones normativas.

### La gestión de la incertidumbre

Por lo general, las alianzas buscan una mejor gestión de dos variables: la incertidumbre y el oportunismo. En el caso postdesastre, es importante considerar lo que algunos autores llaman “incertidumbre primaria”, es decir, aquella que se deriva de un acto aleatorio de la naturaleza (Koopman 1957 citado por Williamson 2009), como un terremoto o un huracán. En dicho escenario, los actores toman decisiones con racionalidad limitada (Simon y March 1976), es decir, con base en información incompleta y con elecciones acotadas por su capacidad de procesar esa información, buscando responder de la mejor manera posible a la perturbación. En el momento del desastre, e inmediatamente después de este, la incertidumbre primaria es muy alta; no se conoce el estado de las pérdidas ni cómo se deben afrontar. Sin embargo, el nivel de incertidumbre inicial se puede reducir con la acción de las alianzas, gestionando más ágilmente información y recursos.

Otro tipo de incertidumbre toma la forma de oportunismo, es decir, la búsqueda de interés propio con dolo (Williamson 2009, 73). Esto incluye esfuerzos premeditados de una de las partes para modificar a su favor la información relevante para el intercambio, que da lugar a la incertidumbre conductista (Williamson 2009), derivada de las conductas de otros actores.

### La legitimidad en las estructuras de gobernabilidad

La legitimidad se refiere a la apreciación social sobre las acciones de una organización. En ese proceso, las instituciones y las personas que forman parte de su entorno validan si un organismo cumple con las normas y creencias relacionadas con los asuntos sociales (Meyer y Rowan 1977; Suchman 1995). Tal valoración suele estar influenciada por el entorno social y político, así como por las condiciones normativas y las posiciones morales.

La apreciación social es la validación de que la organización a la cual se otorga legitimidad cumple con las normas y creencias aceptadas por los ciudadanos y sus instituciones (Viel et al. 2012; Viel, Lizarralde y Bourgault 2013; Viel 2014). Para



Meyer y Rowan (1977), ello significa que es una valoración sobre el carácter apropiado o no de sus acciones por parte de los interesados y de los actores de su entorno cercano. Sin embargo, Deephouse y Suchman (2008) se basan en Weber (1977) para argumentar que la legitimidad se da también como resultado de actuar de acuerdo con las leyes formales y las normas sociales.

En el presente estudio, la legitimidad otorgada a las alianzas sociales surge de la manera en que estas se ajustan a las actuaciones consideradas correctas (moralmente válidas) por los ciudadanos y otras organizaciones con las que se relacionan. Las fuentes de legitimidad son las audiencias externas, que observan a la organización y hacen juicios sobre su legitimidad. Si las alianzas sociales son percibidas como mecanismos que permiten una mejor gestión de los recursos escasos y que contribuyen a la recuperación y al bienestar social, en el marco de la normatividad establecida, serán valoradas de forma positiva por las fuentes de legitimación: asociadas con la autoridad, el grupo social y los medios (Deephouse y Suchman 2008).

### La confianza en las relaciones con los interesados

Aunque parte del éxito de las alianzas sociales es la confianza entre los aliados, existe otra dimensión central de la confianza: aquella que construye con sus interesados. En ese sentido, Schnackenberg y Tomlinson (2016) estudian la relación de la confianza con el constructo de transparencia. Los autores asocian la confianza con la apertura a compartir información específica con el entorno y la percepción de los interesados de que tienen acceso y confían en la calidad de dicha información. Por lo tanto, la transparencia puede llevar a una mayor confianza en el quehacer de la alianza social.

Wicks y Berman (2004) plantean que el entorno institucional puede favorecer la confianza de los interesados en las organizaciones. Devos, Spini y Schwartz (2002, 484) sostienen que la confianza en una institución lleva a creer que esta es confiable, que sigue las reglas y regulaciones, trabaja bien y sirve al interés general. Engle (2018), por su parte, afirma que una palanca de la relación con las comunidades es la rendición de cuentas y la construcción de relaciones participativas entre los actores que se involucran en situaciones de construcción comunitaria.

## Resultados

### La creación de alianzas sociales en el proceso de reconstrucción

Considerando la alta vulnerabilidad crítica del municipio (UNGRD 2017), este proceso incluyó a varios actores: Gobierno (por ejemplo, la Presidencia, el Gobierno regional, el Gobierno municipal y la Agencia Nacional para la Gestión de Riesgos,

UNGRD), organizaciones sin fines de lucro, varias empresas privadas (como Argos, Atlético Nacional, Corona, Arquitectura y Concreto S.A.S y Soluciones Constructivas S.A.S) y familias prominentes de Salgar.

Las organizaciones conformaron dos tipos de alianzas: una trisectorial (pública, privada y tercer sector) y otra privada-tercer sector. La vivienda fue una de las necesidades más importantes expresadas por la población, de manera que se pusieron en marcha cuatro proyectos de reconstrucción. Tres de ellos buscaban construir 278 unidades de vivienda, financiadas sobre todo con recursos del Gobierno nacional. Estas unidades se dividieron en dos proyectos urbanos, La Habana y La Florida, y uno rural, La Pradera (PRC 2019). En total, se construyeron 4000 m<sup>2</sup>, con una inversión de alrededor de USD 7 000 000 (USD 5 000 000 de dólares financiados por el Ministerio de Vivienda, USD 1 000 000 por el Ministerio de Agricultura y USD 1 000 000 por la Unidad Nacional de Gestión de Riesgos de Desastre, UNGRD). Los costos de reconstrucción de vivienda e infraestructura fueron de aproximadamente USD 10 000 000 (Páez et al. 2018). Además, una iniciativa privada, Aldea La Margarita, promovida por un líder político colombiano y una OSAL llamada Corporación de Empresarios del Sudoeste Antioqueño, construyó 30 unidades de vivienda rural (por un total de 2000 m<sup>2</sup> de construcción) (Páez et al. 2018). E resumen de las unidades construidas se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. Algunas cifras de la reconstrucción

Proyecto	Inversión	Unidades
La Habana	USD 5 000 000 de dólares financiados por el Ministerio de Vivienda	278 unidades
La Florida		
La Pradera		
	USD 1 000 000 por el Ministerio de Agricultura	
	USD 1 000 000 por UNGRD	
La Margarita	Cifra no confirmada	30 unidades

Fuente: elaboración propia.

En las alianzas sociales, los socios compartieron información sobre la situación del desastre y los damnificados, pero también sobre sus experiencias previas en atención de desastres. Gestionaron de manera conjunta los recursos financieros provenientes de los otros miembros de la alianza, que proveyeron los recursos. Realizaron actividades coordinadas para la construcción de unidades de vivienda con un diseño participativo en el que participaron los pobladores, infraestructura y apoyo psicosocial y a emprendimientos. En la figura 1 se presentan algunas fotos de las unidades de vivienda entregadas en la reconstrucción, en ellas se observa como el diseño participativo permitió que éstas incluyeran la posibilidad de colocar una tienda o en el

patio trasero de las casas contar con espacio para secar el café. También articularon sus capacidades asociadas a la gestión del conocimiento. El resumen de la composición de las alianzas participantes y de los resultados se observa en la tabla 2. Además, en esta tabla se indican los tipos de unidad entregadas por proyecto (apartamentos y casas rurales) de las cuales se presentan algunas fotos en la figura 1.

Tabla 2. Conformación de las alianzas sociales y sus resultados de reconstrucción

Número de unidades construidas	Proyecto La Florida	Proyecto La Habana	Proyecto La Pradera	Proyecto La Margarita
	186 apartamentos	42 apartamentos	50 casas rurales	30 casas rurales
Aliado privado	Arquitectura y Concreto S.A.S (Rol: constructores)		Soluciones Constructivas S.A.S (Rol: constructores)	Corporación Encuentro de Dirigentes del Suroeste Antioqueño. (Rol: financiadores)
Aliado público	Gobernación, Gobierno Nacional (Rol: financiador)			No aplica
Aliado tercer sector	Fundación Berta Martínez de Jaramillo Antioquia Presente (Rol: gerencia integral del proyecto y apoyo psicosocial)			Fundación Solidaridad por Colombia (Rol: gestión del proceso y apoyo psicosocial)

Fuente: elaboración propia.

Figura 1. Fotos de los proyectos de reconstrucción de vivienda (La Florida y La Pradera)



Fuente: Diego Guzmán, 2018.

Tabla 3. Relación entre las etapas de la vida de la alianza, las condiciones del entorno y aspectos de la teoría institucional

Subetapa de la alianza social	Condiciones del entorno		
	Disponibilidad de recursos	Socioculturales	Normativas
Diseño	Reducción de la incertidumbre primaria		
Institucionalización	Gestión frente a la incertidumbre conductual (oportunismo)	Legitimación. Sujetos y fuentes Construcción de confianza	Legitimación. Sujetos y fuentes

Fuente: elaboración propia.

La gestión efectiva de recursos escasos, asociada a la subetapa de diseño de las alianzas, funcionó por la reducción de la incertidumbre primaria y la gestión del oportunismo. Por otra parte, las condiciones socioculturales y normativas correspondientes a la subetapa de institucionalización permitieron construir legitimidad para las alianzas. Lo anterior coincide con la influencia del entorno planteada por Bridge y O'Neill (2012). Un resumen de estos elementos de análisis se presenta en la tabla 3.

### Las alianzas sociales como mecanismo para reducir la incertidumbre primaria y el oportunismo

En el caso de Salgar, los dos tipos de alianzas (tripartita –pública-privada-OSAL– y privada-OSAL) surgen como una forma organizacional de carácter híbrido, que permitió a los aliados afrontar la situación de manera apropiada y generar resultados efectivos en el proceso de reconstrucción y apoyo psicosocial. En la situación inicial, cada aliado aportó sus recursos y capacidades según su experticia. Además, coordinó el manejo de recursos escasos para la reconstrucción y el apoyo psicosocial.

Los costos de transacción estuvieron asociados a los intercambios de servicios y productos entre las partes, entidades públicas, privadas y tercer sector que conformaron los dos tipos de alianzas que actuaron en el proceso de recuperación. De acuerdo con Pfeffer y Salancik (2003), la legitimidad favorece a las organizaciones durante el proceso de competición por recursos escasos. En el caso de Salgar, los recursos eran limitados. Optar por las alianzas sociales fue una alternativa que permitió a las partes reducir sus costos de transacción, por la incertidumbre de tipo primario causada por la avenida torrencial.

En cuanto al oportunismo, este surgió en la situación postdesastre: algunas personas pretenden obtener las ayudas diciendo ser damnificados sin serlo. Las alianzas gestoras de la reconstrucción, por efecto de la racionalidad limitada, no los podían identificar con claridad. En Salgar, se dio un proceso de aprendizaje que

permitió a los aliados diseñar y ajustar los mecanismos de verificación existentes dentro de la gobernanza de las alianzas, a fin de contrarrestar ese tipo de incertidumbre.

## Discusión

### La legitimación de las alianzas sociales

Los resultados muestran que, en el proceso de institucionalización, los aliados desarrollaron acciones que les ayudaron a ganar y mantener la legitimidad. Tanto la sociedad civil como los medios de comunicación legitimaron la actuación de las alianzas intersectoriales; la comunidad valoró positivamente su labor. En el caso de la sociedad civil, los entrevistados mencionaron que creían en estas alianzas, en particular porque vieron que emplearon los recursos en procesos que sirvieron a la comunidad: En entrevista personal con uno de los autores el 27 de marzo de 2018, el habitante 3 del municipio afirmó: “Eso fue rápido, en año y meses había construcción ya en tres partes”

La legitimación, como plantean Walker, de Vries y Nilakant (2017), se da interna y externamente. En este caso, por entes externos: los medios de comunicación. En reportes diarios de medios de circulación regional y nacional, comunicaron el resultado positivo de la reconstrucción. Esto lo confirma uno de los habitantes del sector (habitante 4) en entrevista con uno de los autores el 27 de marzo de 2018: “Escuchamos historias, ha venido Caracol y ha venido TeleAntioquia y han contado unas historias muy interesantes de esto (la reconstrucción) (...) y presentaron un documental por Telemedellín”.

El contexto social y político influyó en los resultados de las alianzas sociales. Esta influencia fue de tres tipos: de recursos, sociocultural y normativa (Bridge y O’Neill 2012). Los recursos fueron aquellos financieros, materiales y el capital humano que se emplearon en la reconstrucción. Los aspectos socioculturales son las costumbres y los valores locales. Por ejemplo, el emprendimiento es muy bien valorado. Las normativas refieren a las normas a cumplir en estas situaciones, pero también al marco normativo institucional, que se debe respetar.

Las Juntas de Acción Comunal, un número importante de damnificados que recibieron nuevas viviendas y las familias afectadas por la tragedia en sus unidades productivas valoraron en forma positiva la acción de las alianzas sociales. Estas fueron para los aliados un mecanismo para gestionar la legitimidad, porque les permitieron mostrar coherencia entre sus acciones con la comunidad en la reconstrucción y en el apoyo psicosocial y los valores sociales aceptados, tales como la solidaridad y el reconocimiento de las necesidades y el contexto productivo local, en armonía

con las normas existentes, las reglas relevantes y las estructuras culturales y políticas presentes.

Otros sujetos de legitimación que se han estudiado en forma particular son los fundadores y altos directivos (Gulati y Higgins 2003). En la alianza tripartita, el rol de altos directivos lo jugaron tanto la alcaldesa como el Gobierno departamental y nacional, a través de la UNGRD. También, los empresarios que cuentan con apreciación positiva de la comunidad. Los aliados privados contribuyeron a la legitimación de las dos alianzas estudiadas.

Los integrantes de las alianzas habían trabajado previamente en otros procesos y eso facilitó el consenso de objetivos entre las organizaciones. Las OSAL contaban con legitimidad por su efectividad en anteriores intervenciones postdesastre, a escala regional. Otra institución con un rol preponderante en Salgar fue la Iglesia católica, institución con notable influencia en Colombia. En este caso, actuó como un agente del tercer sector, que apoyó la reconstrucción actuando como comunicador y facilitador en procesos de atención a los pobladores.

Esas instituciones y personas se convierten en una fuente de legitimidad asociada a la autoridad tradicional y carismática (Weber 1977). Lo expuesto en los párrafos previos coincide con lo planteado por Rueede y Kreutzer (2015): en la microgestión, las alianzas sociales pueden atender múltiples objetivos y pueden ser legitimadas por múltiples audiencias. En la tabla 4 se comparan los hallazgos en las dos alianzas estudiadas.

Tabla 4. Comparación de los hallazgos en las alianzas estudiadas

	Alianza tripartita	Alianza privada-tercer sector
<b>Reducción de la incertidumbre primaria</b>	Manejo adecuado de recursos escasos Manejo eficiente de recursos públicos Reducción de costos de transacción para los aliados	Manejo adecuado de recursos escasos Reducción de costos de transacción para los aliados
<b>Gestión frente a la incertidumbre conductual (oportunismo)</b>	Identificación de los verdaderos damnificados Disminución del nivel de corrupción en el uso de los recursos públicos	Aprendizaje frente a la identificación de afectados reales
<b>Legitimación. Sujetos y fuentes</b>	<b>Sujetos</b> Entidades y funcionarios públicos, entidades privadas y tercer sector <b>Fuentes</b> Comunidad del municipio y medios de comunicación	<b>Sujetos</b> Entidades privadas y del tercer sector, líder político <b>Fuentes</b> Comunidad del municipio y medios de comunicación

Fuente: elaboración propia.

En el proceso se registraron tensiones entre la colaboración y la competencia, con cierta cercanía a lo planteado por Walker, de Vries y Nilakant (2017). Si bien en la etapa de implementación existió colaboración dentro de cada una de las alianzas sociales, en la subetapa de diseño se dio una competencia interna entre algunas OSAL. Además, hubo competencia entre las dos alianzas.

### La construcción de confianza para la acción pública y el bienestar social

La comunidad otorgó su confianza a las alianzas sociales a medida que fueron legitimadas por actores y por otras instituciones. De acuerdo con Wicks y Berman (2004), existe una influencia del entorno institucional en la confianza. Otro aspecto que influyó positivamente fue la comunicación permanente y concreta de los avances. Como afirman Schnackenberg y Tomlinson (2016), el acceso a información sobre lo que sucede favorece la transparencia y ayuda a construir confianza. Uno de los entrevistados manifestó que las alianzas gestionaron de manera efectiva la compra de predios y diseños; otro se refirió al efectivo apoyo técnico en el cruzamiento de bases de datos, para beneficiar a los damnificados reales y definir criterios equitativos de entrega de las ayudas.

Otro de los entrevistados dijo que “antes de la tragedia no había una comunidad unida”. Sin embargo, luego de esta y con el paso del tiempo, la ejecución de los dos microproyectos mencionados evidenció la existencia de una red de líderes y capital social en torno a lo ambiental. Lo anterior muestra, como refieren Chan et al. (2019), que los roles de las OSAL y los actores públicos se enfocan en construir colaboración y alianzas, y en fortalecer el espíritu de la comunidad, respectivamente.

Las alianzas sociales se mostraron como un medio para que los actores con poder e influencia pudieran co-construir bienestar social. El entorno de competencia entre dichos actores, donde cada corriente quería mostrar resultados efectivos antes que la otra, contribuyó a que el proceso de reconstrucción mostrara resultados concretos en alrededor de tres años. Esto va en la línea de los planteamientos de Rueede y Kreutzer (2015) sobre la influencia del entorno en la gestión de las alianzas sociales.

## Conclusiones

El presente artículo explora tres aspectos de las alianzas sociales y cómo estos pueden tener influencia en los resultados de la reconstrucción postdesastre. Los hallazgos se basaron en un proceso de reconstrucción que tuvo lugar en Salgar, Colombia. Para este, se formaron dos tipos de alianzas. Aquí se analiza una tripartita y otra entre privados y tercer sector.

En comparación con otras intervenciones similares, la de Salgar ha sido una de las más efectivas, como lo mencionó uno de los entrevistados de la comunidad: “Aquí ningún Gobierno en la historia había atendido con tanta efectividad y con tanta rapidez a Salgar”. En el lapso de tres años se logró entregar una solución de vivienda al 95 % de los afectados y se realizó un exitoso acompañamiento psicosocial, incluido apoyo para unidades productivas, a un porcentaje similar de la población afectada.

Tres aspectos gestionados por las alianzas sociales incidieron en los resultados positivos de la intervención: 1) reducción de la incertidumbre primaria, 2) reducción del oportunismo y 3) legitimación. Estos se presentaron durante las etapas de diseño e institucionalización de las alianzas sociales. Se observa que, en situaciones de reconstrucción, las subetapas de diseño e institucionalización de la alianza son fundamentales para lograr resultados efectivos y eficientes.

En el caso de las alianzas en Salgar, los damnificados recibieron solución de vivienda y apoyo psicosocial mediante talleres e intervenciones participativas. Ellos evaluaron positivamente que los recursos públicos y privados se emplearan en sus necesidades más urgentes. Por otro lado, el proceso, al basarse en un consenso de objetivos de los aliados, permitió responder a sus necesidades, a la vez que compartían riesgos y reforzaban su compromiso con los intereses sociales, incidiendo de esa manera en su propia legitimidad.

Los proyectos de reconstrucción en Salgar fueron financiados con recursos públicos del Fondo de Adaptación y administrados por la UNGRD. Esta última se apoyó en la legitimidad que le brindaba la autoridad formal. Por otra parte, en la alianza privada-tercer sector, el líder político que promovió la reconstrucción, con el apoyo de la inversión privada, incidió en sus directrices. En ambos casos, estas personas y entidades fueron sujetos centrales en el proceso de legitimación de las alianzas. Una legitimidad, tanto racional como carismática (Weber 1977), que el municipio le otorgó a su líder político.

Se observó la importancia que tuvieron los líderes políticos en su rol como movilizadores y, en particular, la influencia de la Iglesia católica. Esta institución actuó como colaboradora y legitimadora de la acción de las alianzas sociales. Otra fuente de legitimidad fueron los medios de comunicación, porque contribuyeron a que se difundieran las actuaciones de las alianzas a un público más amplio. Ese efecto tuvo mayor resonancia cuando el medio era de alcance nacional, dada la magnitud de la tragedia y la tensión entre las dos corrientes políticas que estaban detrás de las alianzas.

Las alianzas sociales deben ser tenidas en cuenta en la gestión y atención de desastres. Si los aliados del tercer sector tienen un capital de transparencia, al aliarse con el sector público mejorarán la construcción de confianza en las instituciones. Gestionar la reconstrucción mediante alianzas sociales permite que cada actor contribuya en su campo de experticia, tender puentes para fortalecer la confianza y



aprovechar los aportes del sector privado, en colaboración con las entidades públicas. Aún más en casos como el analizado, donde la comunidad otorga un valor positivo a los empresarios.

La alianza contribuye a mejorar la coordinación. Este, como se mencionó, es un aspecto por profundizar en la literatura de atención de desastres. Por tanto, es importante entender mejor los mecanismos que permiten dicha coordinación y si pueden ser escalables. Observando los hallazgos sobre legitimidad y transparencia, se podría considerar que las alianzas sociales contribuyen a reducir la corrupción y manejar de forma eficiente los recursos. Son un mecanismo de ejecución de las entidades públicas y un medio para recuperar la confianza en las instituciones.

## Bibliografía

- ADAPTO, 2021. “Reponses to Risk and Climate Change in Informal Settings in Latin America and the Caribbean: The Importance of Bottom-up Initiatives and Structured Dialogue”. The Disaster Resilience and Sustainable Reconstruction Research Alliance - Ceuve Durable.
- Alexander, David. 2004. “Planning for post-disaster reconstruction”. Ponencia presentada en *i-Rec 2004 International Conference and Student Competition on post-disaster reconstruction “Planning for reconstruction”*, 22 y 23 de abril, Coventry, Reino Unido.
- Austin, James, Ezequiel Reficco, Gabriel Berger, Rosa Maria Fischer, Roberto Gutierrez, Mladen Koljatic, Gerardo Lozano y Enrique Ogliastri. 2005. *Alianzas sociales en América Latina. Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Washington D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Austin, James, Howard Stevenson y Jane Wei-Skillern. 2006. “Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?”. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30 (1): 1-22. doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x
- Barenstein, Jennifer E. Duyne, y Esther Leemann. 2012. *Post-Disaster Reconstruction and Change: Communities’ Perspectives*. Londres: CRC Press.
- Barenstein, Jennifer E. Duyne. 2006. “Housing Reconstruction in Post-Earthquake Gujarat: A Comparative Analysis”. *Humanitarian Practice Network Paper* 54: 1-36.
- Bridge, Simon, y Ken O’Neill. 2012. *Understanding enterprise: Entrepreneurs and small business*. Nueva Jersey: Macmillan International Higher Education.
- Bryson, John M., Barbara C. Crosby, y Melissa Middleton Stone. 2006. “The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature”. 66 (s1): 44-55. doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x
- Casado, Fernando. 2007. “Alianzas público-privadas para el desarrollo”. Documentos de Trabajo (Fundación Carolina).

- Chan, Ngai Weng, Ranjan Roy, Chee Hui Lai, y Mou Leong Tan. 2019. "Social capital as a vital resource in flood disaster recovery in Malaysia". *International Journal of Water Resources Development* 35(4): 619-637.
- Dávila, Carlos. 2007. "El empresariado colombiano: ni héroe, ni villano". En *Fortalezas de Colombia*, editado por Fernando Cepeda, 87-123. Bogotá: Cuéllar editores.
- Deephouse, David L., y Mark Suchman. 2008. "Legitimacy in organizational institutionalism". En *The Sage handbook of organizational institutionalism*, editado por Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence y Renate E. Meyer, 49-77-. Londres: Sage.
- Devos, Thierry, Dario Spini, y Shalom H Schwartz. 2002. "Conflicts among human values and trust in institutions". *British journal of social psychology* 41 (4): 481-494.
- Díaz Ramírez, Julia Helena. 2017. "La formación de alianzas de empresas pequeñas con organizaciones sin ánimo de lucro: motivos y condiciones". Tesis de doctorado, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.
- DNP (Departamento Nacional de Planeación). 2016. "Índice de concentración de víctimas". Departamento Nacional de Planeación (DNP).
- Engle, Jane. 2018. "Stories of tragedy, trust and transformation? A case study of education-centered community development in post-earthquake Haiti". *Progress in Planning* 124: 1-34.
- Fals, Orlando. 1999. "Orígenes universales y retos actuales de la IAP". *Análisis político* (38): 73-90.
- Fayazi, Mahmood. 2018. "Household recovery and housing reconstruction after the 2003 Bam earthquake in Iran". Tesis de doctorado, Université de Montréal.
- Flyvbjerg, Bent. 2006. "Five misunderstandings about case-study research". *Qualitative inquiry* 12 (2): 219-245.
- Gioia, Dennis A, Kevin G Corley y Aimee L. Hamilton. 2013. "Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology". *Organizational research methods* 16 (1): 15-31.
- González Couture, Gustavo, Martha Garavito Suarez y Ángela Vergara Cusguen. 2012. "La gestión de lo público y lo público de la gerencia". En *Tendencias en la administración: gerencia y academia*, editado por Francisco Azuero Zúñiga, Ana Cristina González León y María Lorena Gutiérrez Botero, 163-195. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes.
- Gulati, Ranjay, y Monica C Higgins. 2003. "Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success". *Strategic Management Journal* 24 (2): 127-144.
- Hanley, Lisa. 2013. "Moving beyond the public-private divide: locating social entrepreneurship in the social economy", <https://bit.ly/3vt2Lji>

- Hernández, Andrés 2015. "Avenida Torrencial en Salgar, Antioquia (Colombia)". *Boletín ERNtérate*.
- Johnson, Cassidy, Gonzalo Lizarralde y Colin Davidson 2006. "A systems view of temporary housing projects in post-disaster reconstruction". *Construction Management and Economics* 24 (4): 367-378.
- Johnson, Cassidy, Gonzalo Lizarralde, y Colin Davidson. 2005. "Reconstruction in developing countries - A case for meta-procurement". En *Proceedings CIB conference in Construction Procurement*, editado por Kenneth Sullivan y Dean T. Kashiwagi, 87-97. Las Vegas: Arizona State University Press.
- Kelman, Ilan, Jessica Merce y Jean-Christophe Gaillard. 2017. *The Routledge handbook of disaster risk reduction including climate change adaptation*. Londres: Routledge.
- Lizarralde, Gonzalo. 2021. *Unnatural Disasters: Why Most Responses to Risk and Climate Change Fail but Some Succeed*. Nueva York: Columbia University Press.
- Lizarralde, Gonzalo, Cassidy Johnson y Colin Davidson 2003. *Strategic planning for post-disaster reconstruction projects in developing countries*. Singapur: National University of Singapore.
- Lizarralde, Gonzalo, y Michel-Max Raynaud 2011. "The Capability Approach in housing development and reconstruction. Post Earthquake Reconstruction: Lessons Learnt and Way Forward. Ahmedabad, India". Government of Gujarat.
- Lizarralde, Gonzalo. 2015. *The invisible houses: rethinking and designing low-cost housing in developing countries*. Nueva York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Lizarralde, Gonzalo, Colin Davidson, y Cassidy Johnson. 2009. *Rebuilding after disasters: From emergency to sustainability*. Londres: Taylor & Francis.
- Lyons, Michal. 2009. "Building Back Better: The Large-Scale Impact of Small-Scale Approaches to Reconstruction". *World Development* 37 (2): 385-398.
- Meyer, John W, y Brian Rowan. 1977. "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony". *American journal of sociology* 83 (2): 340-363.
- Oliver, Christine. 1990. "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions". *Academy of management review* 15 (2): 241-265. doi.org/10.5465/amr.1990.4308156.
- Oliver-Smith, Anthony. 1996. "Anthropological research on hazards and disasters". *Annual Review of Anthropology* 25(1): 303-328.
- Oliver-Smith, Anthony. 2007. "Successes and failures in post-disaster resettlement". *Disasters* 15 (1): 12-23.
- Ortiz, Marielsa, y Borjas, Beatriz. 2008. "La Investigación Acción Participativa: aporte de Fals Borda a la educación popular". *Espacio abierto* 17 (4): 615-627.
- Páez, Holmes, Julia Díaz, Gonzalo Lizarralde, Danielle Labbé y Benjamin Herazo. 2018. "Adaptation to Climate Change and Variability in Informal Settings: The Case of

- Salgar, Colombia”. Ponencia presentada en *Annual Conference of Trialog Dortmund*, 7 y 8 de junio, Alemania.
- Pfeffer, Jeffrey, y Gerald R Salancik. 2003. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Raju, Emmanuel, y Per Becker. 2013. “Multi-organisational coordination for disaster recovery: The story of post-tsunami Tamil Nadu, India”. *International Journal of Disaster Risk Reduction* 4: 82-91. doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2013.02.004.
- RNEC. 2018. *Elección de presidente, segunda vuelta*. Bogotá, Colombia: Registraduría Nacional del Estado Civil.
- Ruede, Dominik, y Karin Kreutzer. 2015. “Legitimation work within a cross-sector social partnership”. *Journal of Business Ethics* 128 (1): 39-58.
- Salgado, Elvira. 2003. “Teoría de costos de transacción: una breve reseña”. *Cuadernos de administración* 16 (26): 61-78.
- Schnackenberg, Andrew K., y Edward C. Tomlinson. 2016. “Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships”. *Journal of Management* 42 (7): 1784-1810. doi.org/10.1177/0149206314525202.
- Seitanidi, Maria May, Dimitrios N. Koufopoulos y Paul Palmer. 2010. “Partnership formation for change: Indicators for transformative potential in cross-sector social partnerships”. *Journal of Business Ethics* 94 (1): 139-161.
- Seitanidi, Maria May, y Annmarie Ryan. 2007. “A critical review of forms of corporate community involvement: from philanthropy to partnerships”. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 12 (3): 247-266. doi.org/https://doi.org/10.1002/nvsm.306.
- Simon, Herbert, y James March. 1976. *Administrative behavior and organizations*. Nueva York: Free Press.
- Sliwinski, Alicia. (2010). “The politics of participation: involving communities in post-disaster reconstruction”. En *Rebuilding after disasters: From emergency to sustainability*, editado por Gonzalo Lizarralde, Colin Davidson y Cassidy Johnson, 188-207. Londres: Taylor and Francis.
- Suchman, Mark C. 1995. “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches”. *The Academy of Management Review* 20 (3): 571-610. doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331.
- UNGRD (Unidad Nacional para la gestión del riesgo). 2017. *Salgar un año después*. Bogotá: UNGRD.
- Vélez, Ana, Farhid Maya, David Cuartas y Lucas Serna. 2018. “Proyecto para la reconstrucción de Salgar”, <https://bit.ly/3F0ZURL>
- Viel, Laurent. 2014. “Légitimité des parties prenantes et projet urbain juste”. *Qualité urbaine, justice spatiale et projet: Ménager la ville*: 143.

- Viel, Laurent, Isabelle Thomas Maret, Fella Amina Maherzi y Gonzalo Lizarralde. 2012. "L'influence des parties prenantes dans les grands projets urbains. Les cas du Quartier des spectacles de Montréal et de Lyon Confluence". *Cybergeo: European Journal of Geography* 604.
- Viel, Laurent, Gonzalo Lizarralde, y Mario Bourgault. 2013. "Projets urbains justes et légitimité des parties prenantes dans la création de la ville contemporaine". *Métropoles*.
- Vurro, Clodia, M. Tina Dacin, y Francesco Perrini. 2010. "Institutional Antecedents of Partnering for Social Change: How Institutional Logics Shape Cross-Sector Social Partnerships". *Journal of Business Ethics* 94 (1): 39-53.  
doi.org/10.1007/s10551-011-0778-0.
- Waddock, Sandra A. 1988. "Building successful social partnerships". *MIT Sloan Management Review* 29 (4): 17.
- Walker, Bernard, Huibert P de Vries, y Venkataraman Nilakant. 2017. "Managing legitimacy: The Christchurch post-disaster reconstruction". *International Journal of Project Management* 35 (5): 853-863.
- Weber, Maximilian. 1977. *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Wicks, Andrew C., y Shawn L Berman. 2004. "The effects of context on trust in firm-stakeholder relationships: the institutional environment, trust creation, and firm performance". *Business Ethics Quarterly*: 141-160.
- Williamson, Oliver E. 1975. "Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization". University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Williamson, Oliver E. 1999. "Strategy research: governance and competence perspectives". *Strategic management journal* 20 (12): 1087-1108.
- Williamson, Oliver E. 2009. *Las instituciones económicas del capitalismo*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Yin, Robert. 2003. *Design and methods. Case study research*. Beverly Hills. Sage Publications