

Resumen Estudio

CARACTERIZACIÓN, DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Consultora: Nuria Cunill Grau

ANTECEDENTES

El Departamento de Desarrollo Inclusivo de la División de Cooperación Público-Privada tiene como objetivo promover iniciativas que articulen colaborativamente a los sectores público y privado en tareas de desarrollo inclusivo a favor de personas y grupos en situación de pobreza y vulnerabilidad social. Durante el año 2014 y parte del 2015 ha sido de gran relevancia avanzar en la conceptualización y distinción de estrategias y prácticas para determinar los alcances y posibilidades de la cooperación público-privada con fines sociales (CPP), así como caracterizar las diversas instituciones de carácter privado con vínculos colaborativos fuertes con la institucionalidad social pública.

OBJETIVOS

Como objetivo general el estudio buscó desarrollar un marco teórico-conceptual que presentase la diversidad de enfoques en torno a la cooperación público-privada con fines sociales, así como aportar una tipología sobre la diversidad de agentes e instituciones privadas que se desenvuelven en este tipo de cooperación.

Esto suponía realizar distinciones analíticas y prácticas para, a partir de un catastro de instituciones privadas de interés público (a nivel nacional), y seleccionar y estudiar experiencias nacionales destacadas de estrategias y modelos de CPP.

De forma paralela, se buscó establecer un vínculo empírico entre los conceptos teóricos y alcances prácticos de la cooperación público-privada y analizar facilitadores y obstaculizadores de las alianzas público-privadas, a lo que se sumó la identificación de desafíos y propuestas para los subsistemas y productos estratégicos de la División de Cooperación Público-Privada del Ministerio de Desarrollo Social.

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

La metodología respondió al carácter exploratorio y descriptivo del estudio. En este proceso de investigación teórica y empírica fueron integradas y trianguladas distintas metodologías: investigación documental y fuentes secundarias, grupos de discusión, entrevistas individuales y grupos focales.

Objetivo/producto Asociado	Metodologías	Descripción
Marco teórico-conceptual/ tipología	Investigación documental de carácter empírico y teórico (fuentes secundarias y tipológica)	Elaboración teórico conceptual
		Actores privados 5 participantes
	3 grupos de discusión	Directivos públicos 10 participantes
		Académicos 6 participantes
Catastro de instituciones privadas de interés público	Investigación documental de fuentes secundarias	Sistematización de información de 79 entidades que actúan en asociación con el Estado a nivel nacional o regional
Experiencias destacadas de	Investigación documental de fuentes secundarias	Sistematización de 10 experiencias exitosas de

CPP	23 entrevistas individuales	cooperación público-privada	
Conceptos teóricos y alcances prácticos de CPP/ Análisis facilitadores y obstaculizadores de las alianzas público-privadas/ Desafíos y propuestas de la DCPP	4 grupos focales	Empresas y fundaciones	4 participantes
		Representantes directivos públicos MDS y relacionados	9 participantes
		Representantes de fundaciones de corte corporativo	3 participantes
		Representantes de ONG	5 participantes

A. LA COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA. UN ASUNTO CON MÚLTIPLES AVENIDAS CONCEPTUALES

Existe una amplia variedad de corrientes teóricas y preocupaciones prácticas en torno a la cooperación público-privada (CPP) que se distinguen entre sí según su fin último, ya sea la maximización del “valor económico”¹ o la satisfacción de “intereses organizacionales”². En este sentido, a partir de la investigación documental y de fuentes secundarias, es posible distinguir tres enfoques para la CPP: provenientes del Estado, de la sociedad y el enfoque desde la llamada “innovación social”.

1. EL ESTADO Y LA COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA CON FINES SOCIALES

La cooperación público-privada es entendida como una de las agendas básicas para la transformación del sector público, la cual asume la intervención de entes privados en la generación de bienes y servicios públicos. En este contexto, es posible identificar tres corrientes distintas que asignan un rol particular a los entes privados.

i. Nueva Gestión Pública: El objetivo central es la maximización del valor económico por medio de la reducción de costos y la eficiencia. El sector privado actúa como proveedor.

ii. Gobernanza Colaborativa: El objetivo es promover el valor económico y a la creación de relaciones colaborativas. El Estado y sector privado actúan como socios que comparten recursos, riesgos, costos, responsabilidades y beneficios que deriven de la ejecución de un proyecto o iniciativa.

iii. Enfoques Neo-Públicos: Buscan promover valores públicos como la solidaridad, la equidad, la efectividad social y la democracia en la provisión de servicios públicos. El Estado se involucra activamente con el objetivo de asegurar resultados. El sector privado actúa como colaborador en la promoción de valores públicos.

2. LA SOCIEDAD Y LA COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA CON FINES SOCIALES

Para los entes privados, como empresas y organizaciones de la sociedad civil, la cooperación público-privada con fines sociales es una de las posibles asociaciones para lograr los objetivos organizacionales, en donde al Estado se le asigna un rol particular según las necesidades o intereses de las instituciones. Es posible identificar cinco formas de vinculación distintas:

¹ La creación de bienes y servicios necesarios en la producción de casi todos los productos básicos que el sector público no puede en la actualidad solventar y respecto de los cuales las empresas pueden generar lucro.

² La búsqueda de satisfacer necesidades o intereses particulares de las instituciones.

- i. **Centradas en los intereses organizacionales:** Se enfoca exclusivamente en las necesidades o intereses de las organizaciones para enfrentar las demandas de sus *stakeholders* y desarrollar o mantener una ventaja competitiva. El Estado es visto como financiador.
- ii. **Centradas en el Cuarto Sector:** Las relaciones entre Estado, empresas y sociedad civil se desdibujan, adoptando estos sectores roles o funciones tradicionalmente asociados a otros. El Estado no es visto como un actor clave, salvo en lo referido a apoyo normativo, financiero y de fomento.
- iii. **Centradas en “asuntos sociales”:** La colaboración es definida como un acuerdo social temporal en el cual distintos actores sociales trabajan de manera colectiva para responder a problemas sociales particulares. En esta relación no se privilegia la relación con el Estado sino con otros entes privados.
- iv. **Centrada en empresas sociales:** Orientadas a generar valor económico y social desde acciones de emprendimiento o responsabilidad social. El Estado cumple un rol subsidiario en cuanto fomenta, compra y regula.
- v. **Centradas en la Economía Social y Solidaria:** Surge como una nueva forma de garantizar una economía plural, cuyo objetivo no es la acumulación de capital, sino el tipo de bienes sociales que produce. El Estado aparece como un actor que participa, regula y fomenta las actividades.

3. LA “INNOVACIÓN SOCIAL” Y LA COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

A través de la colaboración entre diversos actores, la innovación social -entendida como un fenómeno en que conviven diversas expresiones individuales y organizacionales, privadas y públicas, que buscan provocar un impacto social beneficioso a partir de ofertas novedosas- surge como un campo propicio para promover valor e impacto social desde las soluciones y la co-creación de servicios. En este enfoque el Estado puede ser un actor de la innovación y cumplir un rol importante en fomentarla.

B. ACTORES SOCIALES INTERPELADOS EN LA CPP: APROXIMACIÓN TIPOLOGICA

Existe una gran diversidad de tipos de actores privados presentes en la CPP en la gestión pública y promoción del desarrollo social. Es posible identificar dos grandes grupos: “actores con valoración económica” (empresas y organizaciones), cuya intención es la producción de “valor social”³ y “entes públicos sociales”, cuya finalidad es generar o fortalecer “valores públicos” (que fomentan beneficios no apropiables). A continuación se presenta una aproximación conceptual hacia una tipología de actores que intervienen en la CPP y en el desarrollo social.

1. LAS EMPRESAS SOCIALES Y SUS VARIANTES

Se reconocen diversos tipos de empresas sociales, las que se clasifican según el predominio de una lógica mercantil en contraposición a una lógica social. El término “empresa social” refiere, por una parte, a empresas mercantiles que han incorporado un propósito social y también a entidades de la sociedad civil que han incorporado una lógica económica.

- i. **Las Empresas B:** Su objetivo es dar respuesta a la generación de utilidades razonables y la construcción de valor social. Para ello las actividades económicas son complementadas con un propósito/interés social a través de las mejores políticas y prácticas posibles.

³ La búsqueda del bienestar de la sociedad a través de la eliminación de las barreras que dificultan la inclusión social, la asistencia a todos aquellos que temporalmente tienen debilitada o carecen de voz, y la mitigación de los efectos secundarios indeseables de la actividad económica.

- ii. **Empresas Socialmente Responsables:** Imparten un enfoque de *valor compartido* en que las empresas intervienen estratégicamente en actividades con impacto social, apalancando sus recursos con aportes de organizaciones no gubernamentales y/o complementando el actuar social del Estado.
- iii. **Fundaciones de “corte corporativo”:** Su propósito es apoyar acciones sociales de interés para las empresas. Pueden actuar mediante donaciones como inversión social.
- iv. **Organizaciones No Gubernamentales Mercantiles:** Son ONG que incorporan actividades económicas para llevar a cabo su propósito social. Se distinguen tres tipos diferentes:
 - a) **ONG con fines sociales que incorporan actividades comerciales:** La organización mantiene su carácter sin fines de lucro al tiempo que trabaja como intermediario comercial de productores más vulnerables.
 - b) **ONG con fines sociales que compiten con organizaciones con fines de lucro para favorecer su autosuficiencia:** La organización establece organizaciones mercantiles que venden productos o servicios asociados con su misión.
 - c) **ONG que cuentan con una colaboración activa empresarial cuyo fin es promover valor social:** La organización se asocia públicamente con una empresa con fines de lucro para así promover el producto o servicio de la empresa y generar recursos para la organización sin fines de lucro.
- v. **Organizaciones de Economía Social y Solidaria (OESS):** Organizaciones “no-capitalistas” que participan en el mercado con la finalidad de generar bienes, servicios y conocimiento, a la vez que persiguen objetivos económicos y sociales y promueven la solidaridad.
- vi. **Empresas de Inserción Laboral:** Surgen como respuesta a una necesidad social para promover estrategias de innovación social frente al desempleo de largo plazo.
 - a) **Empresas sociales de integración al trabajo que apoyan la inclusión en el mercado laboral:** Se observan principalmente en Europa, donde existen políticas activas de financiamiento a las empresas sociales de inserción laboral.
 - b) **Empresas sociales de integración al trabajo que proporcionan trabajo:** Se observan especialmente en Estados Unidos. Promueven el desarrollo profesional de las personas dentro de una misma empresa, sin esperar que sean contratadas en el mercado laboral normalizado.
- vii. **Empresas Sociales de Servicios Sociales (ESSS):** Se presentan principalmente en Europa. Consiste en la contratación por parte del Estado de empresas sociales como soluciones innovadoras para entregar servicios sociales.
- viii. **Empresas Sociales de Desarrollo Territorial:** Son redes de organizaciones que buscan fomentar el desarrollo de los territorios mediante el fortalecimiento local de “capital social”, actividades de economía social, empoderamiento del ecosistema, emprendimiento e innovación social.

2. ENTES PÚBLICOS SOCIALES NO ESTATALES

Los entes públicos sociales no estatales consideran asociaciones ciudadanas (formales o informales) y organizaciones de la sociedad civil (OSC) que se orientan fundamentalmente a fortalecer los valores públicos de manera expresa. Se distinguen tres grupos principales.

- i. **Asociaciones de base o comunitarias que generan bienes públicos:** Organizaciones de carácter voluntario en las que se generan bienes públicos a través de la gestión colectiva de sus miembros.
- ii. **ONG (OSFL) que se dedican a prestar servicios, manteniendo objetivos político-sociales como los primarios:** Organizaciones formales que requieren de medios externos a los de sus miembros asociados para su subsistencia.
- iii. **Asociaciones de usuarios autoorganizados para la provisión de servicios públicos:** Son estructuras autogestionadas por grupos de ciudadanos para la provisión de servicios públicos y la organización de proyectos locales.

C. ROLES DEL ESTADO Y ESCENARIOS

En la CPP con fines sociales los roles del Estado dependen de su relación real y potencial con los distintos tipos de entes sociales, como también de los diferentes escenarios que puedan confluir en una relación colaborativa. Teniendo en cuenta la literatura analizada y los resultados de los grupos de discusión y focales del Estudio (que incluyeron a directivos públicos y privados, académicos y líderes de redes y organizaciones de la sociedad civil, entre otros), puede desprenderse que se sitúan como elementos fundamentales en la CPP: los contextos particulares de desarrollo, los roles e instrumentos estatales de apoyo y los campos potenciales de actuación del Estado.

1. LOS CONTEXTOS DE DESARROLLO DE LA CPP

El contexto político institucional, las capacidades políticas, administrativas y financieras que pueda tener un Estado y el contexto social son variables determinantes al momento de efectuar estrategias de CPP. A su vez, son factores explicativos de la diversidad de modelos y definiciones que se observan globalmente en torno a la CPP.

2. ROLES E INSTRUMENTOS ESTATALES DE APOYO A LA COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA CON FINES SOCIALES Y MARCOS REGULATORIOS

Respecto de la participación de privados en el desarrollo social, el Estado puede adoptar múltiples roles, los cuales son condicionados por el modelo de Estado que se tenga en vista y, específicamente, por su relación con la sociedad.

a. Hacia empresas sociales de origen mercantil

- i. **Empresas Socialmente Responsables:** Si bien no existe consenso respecto al rol que debe tomar el Estado, es posible identificar potenciales niveles de políticas de Estado ante la responsabilidad social empresarial (RSE).
 - **Estado ausente ante la RSE:** Existe la RSE por parte de algunas empresas, pero no necesariamente una política del Estado sobre ella.
 - **Estado mediador de la RSE:** La RSE surge como una demanda social, conservando un carácter pragmático, de prevención o gestión de conflictos sociales y medioambientales, los que a su vez son normados por el Estado.
 - **Estado promotor:** El Estado es formulador de política y estrategias para su promoción, incentivándola, sea con mecanismos de certificación, establecimiento de estándares obligatorios, campañas de sensibilización, reportes públicos, entre otras medidas.

- **Estado socio de las empresas con RSE:** Es una forma clara de alianza estratégica público-privada, donde el Estado genera coaliciones con las empresas para afrontar temas de RS.

- Fundaciones Corporativas y Empresas B:** Chile aún no establece un consenso respecto al rol que adquiere el Estado en esta relación, dadas las particularidades que presenta este tipo particular de organizaciones. No obstante, se está problematizando el tema.

b. Hacia organizaciones no gubernamentales con elementos económicos

- ONG con actividades económicas que favorecen su autonomía:** Se conceden exenciones tributarias para aquellas organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro que las soliciten explícitamente por ser consideradas organizaciones de bienestar.
- Organizaciones de Economía Social y Solidaria:** Actualmente en Chile la relación Estado-cooperativas se caracteriza por la autonomía del sector cooperativo, debido a que dichas entidades presentan una figura compleja que dificulta su proceso de conformación y posibilidad de acceder a recursos.

c. Hacia entes públicos no estatales

- Organizaciones comunitarias:** En Chile el Estado le asigna recursos fundamentalmente a partir de proyectos presentados (fondos de carácter central y municipal).
- Organizaciones sin fines de lucro en general:** En la relación con las organizaciones sin fines de lucro, el Estado actúa especialmente como financiador; sin embargo, es posible distinguir dos situaciones diferentes, no necesariamente excluyentes:
 - **El Estado como comprador de servicios a las OSFL:** el Estado entrega recursos por la contraprestación de bienes o servicios.
 - **El Estado como proveedor de recursos a las OSFL:** El Estado transfiere de forma directa recursos, por medio de fondos concursables, subvenciones, ya sea vía concesiones, desgravaciones fiscales, incentivos, contratos o licencias.

3. CAMPOS POTENCIALES DE ACTUACIÓN DEL ESTADO

A partir de los hallazgos del estudio, especialmente los resultados de los grupos focales y grupos de discusión realizados, se reconoce en la relación del Estado con el sector privado en general y con las organizaciones sin fines de lucro en particular que predomina un vínculo basado en el financiamiento, el cual es necesario complementar con otras estrategias de colaboración.

En este sentido, es posible identificar ciertas barreras necesarias de superar: la crisis de confianza que signa actualmente a las instituciones en Chile, así como el desprestigio del mundo público; la falta de garantías sociales, como el hecho de que aún prevalezca un marco normativo no vinculante de participación ciudadana. Por otra parte, la necesidad de superar el “fondo-concursalismo” y de construir una legislación facilitadora en la que el Estado actúe realmente como un socio (*partner-state*, en el “enfoque belga”). Por último, se observa que muchos organismos estatales han creado sus propios fondos para destinatarios parecidos con temas similares, que terminan por distribuirse, prácticamente, en un mismo grupo de organizaciones sociales (y empresas), acentuando asimetrías que existen en la recepción de recursos estatales.

D. FACILITADORES DE LA COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA CON FINES SOCIALES EN EL CAMPO SOCIAL (Y CASOS EXITOSOS)

Los roles del Estado en relación al fomento de la CPP con fines sociales pueden ser muy variados, aunque de ninguna manera excluyentes, presentando facilitadores que pueden variar significativamente según el contexto y los actores sociales involucrados. Con el objeto de determinar los factores que, en términos generales, pueden facilitar la CPP con fines sociales, se consideró la revisión de literatura especializada y los resultados de los grupos de discusión y focales, los que a su vez fueron sustentados con evidencia empírica y complementados con la caracterización de **diez experiencias destacadas de CPP (ver recuadro)**.

La unidad de análisis correspondió a experiencias de estrategias y modelos de CPP destacadas cuyo foco es el desarrollo y la inclusión social. Se entendió por experiencias de cooperación público-privada con fines sociales aquellas que reunieran a lo menos cuatro elementos: i) Mantienen una relación con actores sociales y el Estado; ii) su propósito final es el desarrollo o la inclusión social; iii) Son sostenibles en el tiempo; iv) Son escalables en el tiempo. Las 10 experiencias de estrategias y modelos de CPP destacadas fueron las siguientes:

Proyecto	Institución articuladora
1. Proyecto Reciclaje Inclusivo	Fundación Casa de La Paz
2. Proyecto Importa	Upa! Studio-Importa
3. Mesa Articuladora de Productos Forestales No Madereros, PFNM	Taller de Acción Cultural, TAC - Coordinadora Regional de Recolectoras y Recolectores del Bío Bío
4. Conservación de la Biodiversidad y Gestión Sustentable de la Cuenca del Salar del Huasco	Centro de Estudios para el Desarrollo, CED
5. Mapuche ni Lawentuwun - Centro de Medicina Mapuche	Asociación Indígena Newentuleaiñ
6. Proceso de Construcción del Programa Multisectorial de Desarrollo Sostenible para la Región del Biobío	ACCIÓN RSE
7. Construcción del Programa de Calle del Sistema Chile Solidario	Red Calle, Ministerio de Desarrollo Social
8. Directorio para la Reconstrucción Económica y Desarrollo Urbano de Talcahuano	Municipalidad de Talcahuano
9. Centro de Rehabilitación UPASOL	Unión de Padres y Amigos Solidarios
10. Unidos por la Primera Infancia, UPI	Fundación Integra

1. LA COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA CON FINES SOCIALES EN LA PROVISIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

El rol que adquiere el Estado en la provisión de bienestar social es un factor determinante al momento de facilitar la CPP, el cual refiere especialmente al papel que este otorga a las OSFL en la prestación de servicios sociales.

El trabajo de investigación permitió identificar la necesidad de transitar e incorporar nuevos rasgos en la relación Estado-OSFL, en la cual se potencie una menor diferenciación de poder, fuerte alineación de objetivos y valores compartidos. Para promover tales rasgos es clave la corresponsabilidad con aquellos actores que actúan en función de la ampliación del espacio público (proyectos orientados a intereses o necesidades colectivas en espacios de convivencia). En principio, se puede actuar sobre:

- El monto del financiamiento que el Estado provee a las OSFL para que puedan ejercer un rol complementario en la provisión de servicios sociales.

- Los mecanismos a través de los cuales se provee el financiamiento, es decir, los diseños institucionales que adopta la relación Estado-OSFL.

El ejercicio de una corresponsabilidad social en su despliegue está mediado por condiciones que en sí mismas constituirían los más importantes facilitadores de la CPP con fines sociales:

- Un financiamiento adecuado y estable:** El desafío es superar la visión de un Estado subsidiario y de una sociedad civil subordinada en pos de construir una relación de socios en la que el Estado preserve su papel de garante de los derechos sociales.
- Modalidades de relación interactivas basadas en la cooperación y no en la mera compra de servicios:** Para propiciar la CPP con las OSFL en el campo social se requieren mecanismos más relacionales, de largo alcance, y que no siempre fomenten la competencia por recursos entre ellas.
- Una efectiva participación ciudadana:** La interlocución política con la sociedad civil, así como con los agentes prestadores de servicios, es clave para el desarrollo de relaciones más horizontales en pos del logro de sinergias.
- Una contraloría social autónoma y eficaz, con complementariedad institucional:** La participación de la sociedad y específicamente de los grupos destinatarios en el control de los resultados de los servicios o acciones que se hacen a través de la CPP es clave para facilitarla.
- Accountability recíproca:** La lógica de *accountability* o “rendición de cuentas” tiene que trascender los esquemas formales, sustentarse en un control y evaluación por resultados, y operar recíprocamente.
- Transparencia integral:** La transparencia es un derecho de la ciudadanía que, para operar como tal, requiere que la información sea relevante socialmente, accesible, oportuna y exigible por parte de todos los socios.

2. LA COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA EN INICIATIVAS DE DESARROLLO SOCIAL

Una parte significativa de la relación Estado-sociedad se desenvuelve en el área de la provisión de servicios sociales; en este contexto, la CPP se desarrolla mayoritariamente en acciones orientadas a aliviar la pobreza, la vulnerabilidad, la exclusión o la desigualdad sociales. En tales casos, las acciones colaborativas Estado-sociedad presentan particularidades más evidentes si son con OSFL de origen social, OSFL de origen empresarial, empresas mercantiles u organizaciones comunitarias. A su vez, hay facilitadores comunes que aplican en todas las áreas de la CPP, principalmente una relación Estado-sociedad democrática, responsable y transparente (con participación ciudadana, contraloría social autónoma y eficaz, *accountability recíproca* y transparencia integral (v.g. Proyecto Importa y Proyecto Reciclaje Inclusivo)) y relaciones de apoyo mutuo que trasciendan el corto plazo y que tengan claras orientaciones estratégicas (las relaciones entre el Estado y las organizaciones de sociedad civil basada solo en apoyos financieros no son suficientes; se requieren proyectos de largo alcance y sustentables, basados en líneas estratégicas consensuadas (v.g., Proyecto Importa y Proyecto de Reciclaje Inclusivo)).

3. LA COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA CON FINES SOCIALES EN EL DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Un tercer campo de facilitadores de la CPP se vincula al establecimiento de metodologías de trabajo participativas que promuevan alianzas para el impulso de diversas estrategias de colaboración con fines sociales:

- **Relaciones simétricas y sostenidas que construyan confianza:** Es necesario el desarrollo de espacios de comunicación recíproca sostenidos en el tiempo, que promuevan significados compartidos y potencien la confianza entre las partes (v.g., Programa Multisectorial de Desarrollo Sostenible para la Región del Biobío, Mesa Articuladora de Productos No Madereros, Unidos por la Primera Infancia, Programa Chile Solidario y Directorio para la Reconstrucción Económica y Desarrollo Urbano de Talcahuano).
- **Liderazgos y voluntades políticas:** En alianzas estratégicas se requiere de algún actor que asuma el liderazgo de la iniciativa, así como que concorra voluntad política (v.g., Programa Calle Chile Solidario, Programa Multisectorial de Desarrollo Sostenible para la Región del Biobío, Mesa Articuladora de Productos No Madereros, Unidos por la Primera Infancia y Unión de Padres y Amigos Solidarios).
- **Percepción mutua de las interdependencias:** La cooperación requiere fundarse en la convicción de que los resultados que se desean requieren de la participación de otros actores o de algún “detonante” especial. (v.g., Mesa Articuladora de Productos No Madereros, Programa Multisectorial de Desarrollo Sostenible para la Región del Biobío, Unidos por la Primera Infancia y Programa Chile Solidario).
- **Una relación estable y expedita con el Estado:** El Estado debería proponer y/o definir los lineamientos en temáticas particulares, dejando en claro a qué se desea llegar y qué es lo que se busca alcanzar, y dando claves respecto a qué podría hacer la empresa y cómo podría aportar a aquello.