

**ESADE**

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO  
DE INNOVACIÓN  
SOCIAL



# **La colaboración efectiva en las ONG**

## **Alianzas estratégicas y redes**

Maria Iglesias · Ignasi Carreras

Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2012-13



## Autores

**Maria Iglesias.** Investigadora del Instituto de Innovación Social de ESADE. Licenciada y máster en Dirección y Administración de Empresas por ESADE y máster CEMS. Ha trabajado los últimos años como consultora estratégica de entidades sociales. Especializada en gestión de organizaciones no lucrativas y empresas sociales es coautora de diferentes libros sobre estos temas. Sus publicaciones más recientes son *Aprendiendo de las empresas sociales. Seis casos de emprendimientos sociales en Europa* (ESADE 2011), *Empresas que inspiran futuro. Ocho casos de emprendedores sociales* (ESADE 2010) y *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando* (ESADE 2010).

**Ignasi Carreras.** Director del Instituto de Innovación Social de ESADE y profesor del Departamento de Dirección General y Estrategia. Es ingeniero industrial (UPC) y ha realizado programas de posgrado en Harvard, Stanford, Babson, EAE y ESADE. Es vicepresidente de Intermón Oxfam, miembro de la junta directiva internacional de Oxfam, vicepresidente de la Fundación Jaume Bofill e integrante del órgano de gobierno del Casal dels Infants y de Cristianismo y Justicia. Ha formado parte de la junta directiva internacional del Global Reporting Initiative (GRI). Ha sido el director general de Intermón Oxfam donde trabajó de 1988 a 2005 y fue fundador del Casal dels Infants. Es autor de diversos libros relativos al liderazgo y la gestión en las ONG y a la solidaridad.

-----

Además de los autores principales, para esta publicación se ha contado con la colaboración de María Sureda, coordinadora del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, en la edición de los textos.

# La colaboración efectiva en las ONG

## Alianzas estratégicas y redes

Maria Iglesias · Ignasi Carreras

Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2012-13

La colaboración efectiva en las ONG.  
Alianzas estratégicas y redes  
© María Iglesias, Ignasi Carreras.  
Septiembre 2013  
ISBN: 978-84-88971-76-0  
Depósito Legal: B. 19885-2013  
Diseño: www.cosmic.es  
Impresión y encuadernación: El Tinter

El contenido de este documento es propiedad de sus autores y no pueden ser utilizados con fines comerciales.

Puede ser distribuido con fines de formación, promoción y sensibilización, siempre con la referencia a la fuente original y autoría.

# Índice

0	Presentación	04
---	--------------	----

## Parte I.

	<b>El valor estratégico de las colaboraciones</b>	09
--	---	----

1	Las colaboraciones en el entorno actual	10
2	La colaboración como elemento estratégico clave de las ONG	32

## Parte II.

	<b>Construyendo colaboraciones significativas y efectivas</b>	53
--	---	----

3	Una aproximación a las colaboraciones significativas	54
4	Alianzas estratégicas	76
5	Integraciones institucionales	112
6	Redes, federaciones o plataformas de segundo y tercer nivel	142

7	<b>Anexos</b>	164
---	---------------	-----

8	<b>Bibliografía</b>	168
---	---------------------	-----



# Presentación

Hablar de colaboración no es nuevo ni reciente en las ONG. Las entidades del denominado tercer sector se han presentado como propensas a la colaboración, y, por ejemplo, existen múltiples redes y plataformas a diferentes niveles. No obstante, cuando hace un año nos planteamos realizar este libro, queríamos profundizar en esta cuestión y analizar cómo son estas colaboraciones en el sector y ver hasta qué punto son estratégicas y efectivas para las entidades que participan. Aunque muchas entidades afirman estar vinculadas o trabajar con otras, o pertenecer a entidades de segundo o tercer nivel, ¿esto las ayuda a conseguir su misión? ¿Aumenta su impacto social? ¿Les permite ser más eficientes en su labor?

En la investigación sobre las colaboraciones de las ONG que ha dado pie al presente libro, también queremos aportar conceptos, propuestas y ejemplos sobre cómo integrar el enfoque colaborativo en la estrategia de las organizaciones del sector.

El estudio se enmarca en el Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social que iniciamos el pasado 2008 el Instituto de Innovación Social de ESADE con la Fundación de PwC. Su objetivo es generar y divulgar conocimiento sobre el liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas, así como crear un espacio conjunto de intercambio y reflexión entre líderes sociales. Cada año centramos el programa en una temática concreta dentro del liderazgo y gestión de las ONG, y en este curso 2012-2013 hemos trabajado el tema de las colaboraciones. Uno de los resultados de cada año es una publicación como esta, en la que presentamos los resultados de la investigación elaborada durante todo el curso.

La publicación que presentamos se estructura en dos partes. En la primera (capítulos 1 y 2) se introduce el valor estratégico de las colaboraciones, situándolo especialmente en el entorno actual, donde el trabajar con otros puede ayudar a minimizar el impacto de la situación económica y de las limitaciones que muchas ONG están sufriendo. Después de esta primera parte introductoria, en la segunda se profundiza en cómo construir colaboraciones que tengan impacto, lo que denominamos colaboraciones significativas y efectivas. Así, se incluye un capítulo con una primera aproximación a este concepto donde se identifican los frenos e impulsos para este tipo de colaboraciones (capítulo 3), para finalizar presentando las tres principales formas que pueden tomar las colaboraciones efectivas: las alianzas estratégicas, las integraciones institucionales y, finalmente, las redes, federaciones o plataformas de segundo y tercer nivel.

“Cada vez son más las ONG que apuestan por las colaboraciones como un elemento estratégico importante”. “El deseo de generar y participar en colaboraciones significativas crece. Ese deseo se traduce en experiencias concretas de colaboración que deben seleccionarse, definirse estratégicamente y gestionarse de forma adecuada para que realmente tengan los beneficios y el impacto esperados, para que realmente sean significativas”. “Saber cómo identificarlas y gestionarlas correctamente se convierte así en una fuente clara de ventaja competitiva para las ONG”.

En el libro hemos sostenido que una colaboración es significativa cuando crea valor estratégico para los participantes y los resultados superan el valor de las contribuciones individuales, además de crearse con la voluntad de ir más allá de las capacidades de cada entidad. Serán significativas si cuentan con la implicación de los líderes de las organizaciones que participan y también con el compromiso organizativo para no convertirse en un simple intercambio de información o recursos.

Así, una vez definido el concepto base de este estudio y presentadas las principales formas que, en nuestra opinión, pueden adoptar estas colaboraciones significativas, los últimos tres capítulos entran en el detalle de cada uno de estos tres tipos de colaboración seleccionados.

El capítulo 4 se centra en las alianzas estratégicas, tanto entre diferentes ONG como alianzas con socios de otros sectores. Se trata de colaboraciones que se caracterizan por el hecho de que cualquiera de sus participantes pone en juego competencias clave para la consecución de unos objetivos compartidos y de que el tema tiene un valor estratégico para las entidades participantes. Asimismo, suponen un compromiso en principio temporal y vinculado al desarrollo de una tarea, objetivo o resultado claramente delimitado.

El siguiente capítulo (5) profundiza en las integraciones institucionales, es decir, en las colaboraciones que suponen la creación de nuevas entidades a partir de otras ya existentes, manteniendo o no las originales, y, por lo tanto, se incluyen, entre otras, las fusiones y absorciones. Se trata de un tema relevante en el contexto actual, considerándose por parte de algunos sectores como financiadores y sociedad en general una posible solución o respuesta a problemáticas que están afrontando algunas entidades recientemente, sobre todo en los casos de entidades de menor tamaño. La diferencia con las alianzas presentadas anteriormente es que en este caso tiene impacto en el control-gobierno o la estructura de una organización.

En el último capítulo del libro nos centramos en el trabajo en red, formalizado a través de redes propiamente o federaciones o plataformas de segundo y tercer nivel. Se trata de un elemento incorporado en el discurso habitual de muchas ONG, aunque “también son muchas las que cuestionan la eficacia de estas colaboraciones y se preguntan si la inversión en tiempo y otros recursos que implica su participación en ellas es realmente rentable. Estamos convencidos de que las redes y plataformas son una vía de colaboración que puede aportar claro valor estratégico a las ONG si se realiza una buena identificación y selección de aquellas que realmente son significativas”.

Todo este estudio y los contenidos que hemos incluido en los párrafos anteriores se han realizado gracias a la colaboración de muchas personas y entidades. Por una parte, ha sido im-

prescindible la participación de todas las organizaciones que nos han dedicado tiempo para explicar sus experiencias concretas, reflejadas a lo largo de todo el libro para acompañar los contenidos. Encontraréis diferentes citas que muestran buenas prácticas de cómo algunas ONG han realizado estos procesos. Queremos agradecer sus aportaciones y la validación de la información publicada a los responsables de estas entidades y redes: Acción contra el Hambre, Adsis, Armas bajo control, Banc dels Aliments, Compartir, Coordinadora de Mentoría para la Inclusión, Coordinadora de ONG para el Desarrollo de España (CONGDE), Cruz Roja, EAPN España, Fundación Exit, Fundación IReS, Fundació Mambré, Fundación Balía, Hazlo posible, Juntos por el empleo de los más vulnerables, Legado Solidario, Meniños - Igaxes3, Oxfam Internacional, Prosalus, Punt de Referència - Servei Solidari y Tomillo.

También hemos contado con la colaboración de los participantes del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, en el que se enmarca este estudio. Muchas gracias a todos sus directores (que enumeramos al final de este texto de presentación) por participar una edición más y contribuir a la reflexión y el debate sobre este tema en los dos foros que hemos realizado durante el curso.

Finalmente, y además del trabajo de la autora e investigadora Maria Iglesias, queremos destacar el del equipo que ha colaborado en este programa desde nuestras instituciones a lo largo de todo el curso 2012-2013. De PwC y su Fundación debemos mencionar las aportaciones y el apoyo de Javier Garilleti, María Escribano y el equipo que ha realizado el “Estudio sobre el presente y futuro del tercer sector social en un entorno de crisis” durante este mismo curso (Pierre Buffet, Antonio Martínez y Elda Benítez). De ESADE, tenemos que agradecer la colaboración en el programa de Anna Hernando, Maria Sureda, Sonia Navarro, Núria Fenero, Mónica Ruiz, Ferran Ramon-Cortés, Julia Rodríguez y Laura Nualart. También queremos agradecer a Jeremy Hobbs y Miquel de Parellada sus ponencias en el acto que realizamos el pasado mes de abril dentro del programa.

Para finalizar este texto de presentación, os invitamos a leer esta publicación que esperamos sea de vuestro interés y os ayude a mejorar el trabajo e impacto de vuestras organizaciones y del conjunto del tercer sector para responder a los muchos retos sociales y medioambientales que tenemos por delante.

Barcelona, julio de 2013

**Ignasi Carreras**

*Director del Instituto de Innovación Social de ESADE*

**Enrique Fernández-Miranda**

*Presidente de la Fundación de PwC*

### Participantes del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social del curso 2012-2013

Àngels Guiteras, de ABD y Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya	Teresa Rodríguez Hervás, de la Fundación Balia por la Infancia
José Ignacio Eguizabal, de Alboan – Fundación para el Desarrollo	Víctor Viñuales, de la Fundación Ecología y Desarrollo
Bernardo García Izquierdo, de Anesvad	Josep Gassó, de la Fundación Esplai
Esteban Beltrán, de Amnistía Internacional	Marisol García, de la Fundación Hazlo posible
Patricia Moreira, de Ayuda en Acción	José Manuel Caballol, de la Fundación RAIS
José Luis Pérez Larios y Sebastián Mora Rosado, de Cáritas Española	Alberto Soteres, de la Fundación Save the Children España
Rosa Balaguer Bueno, del Casal dels Infants	Isidro Rodríguez, de la Fundación Secretariado Gitano
Ignasi de Juan Creix, del Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL)	Carmen García de Andrés, de la Fundación Tomillo
Toni Bruel, de Cruz Roja Española	Marisa García-Tablado, de la Fundación World Vision International
Gema Gallardo, de Provivienda y EAPN Madrid	Mario Rodríguez, de Greenpeace España
Xavier Masllorens, de Educación sin Fronteras	José María Vera, de Intermón Oxfam
Luis Arancibia, de Entreculturas	Antonio Llorente, de La Rueda Asociación
Pere Pujadó, de la Fundació Banc dels Aliments de Barcelona	Elena Urdaneta, de Médicos del Mundo
Katy Trias Trueta, de la Fundació Catalana Síndrome de Down	Manel Cunill, del Obrador del Tercer Sector Ambiental de Catalunya (al inicio del curso)
Montserrat Tohá Solé, de la Fundació Institut de Reinserció Social (IReS)	José María Medina, de Prosalus
Ismael Palacín, de la Fundació Jaume Bofill	Daniel Izuzquiza, de Pueblos Unidos
Ariadna Bardolet, de la Fundació "la Caixa"	Joan Uribe, de Sant Joan de Déu
Josep Torrico, de la Fundació Marianao	Paloma Escudero y Javier Martos, de UNICEF Comité Español
Josep Oriol Pujol, de la Fundació Pere Tarrés	Juan Carlos del Olmo, de WWF-Adena
Juan Carlos Melgar, de la Fundación Adsis	Pedro Fueyo Díaz, de YMCA
Paz Casillas, de la Fundación Atenea - Grupo GID	

# Parte I

## El valor estratégico de las colaboraciones

## 1

## Las colaboraciones en el entorno actual

En la última década, nuestra sociedad ha vivido una transformación sin precedentes. Esta transformación ha hecho surgir nuevos retos, pero también ha puesto sobre la mesa viejos problemas no resueltos al cuestionar la antigua forma de hacer las cosas y ofrecer nuevas perspectivas e instrumentos desde los que abordar la nueva realidad.

Si algo hemos aprendido de la crisis actual es que la interdependencia, en este caso, global, nos hace especialmente vulnerables. Pero, a su vez, esa misma interdependencia favorece que el empuje de unos pocos pueda provocar transformaciones hasta hace poco inimaginables al mismo tiempo que dificulta el rol de aquellas organizaciones con una visión muy cerrada en su propia problemática o realidad. En un entorno claramente interconectado, las organizaciones pierden capacidad de controlar directamente y de forma unívoca el resultado de su intervención. Así, el incremento de la interdependencia modifica el volumen de recursos y el tipo de capacidades que las ONG requieren para hacer realidad su misión. Obliga a replantearse los tradicionales mecanismos de actuación, revisar determinados paradigmas y analizar desde una perspectiva más global el impacto de la intervención.

Una obligación que afecta a todas las ONG sea cual sea su alcance o ámbito de intervención. No importa si estamos hablando de una entidad local que atiende a personas con dependencia o a niños del sistema de protección, o de una ONG global que lucha contra el cambio climático o de una organización cultural de ámbito estatal; todas y cada una de ellas deben replantearse su identidad, pero sobre todo su forma de gestionar e intervenir a la luz de esta transformación clave que ha experimentado nuestra sociedad.

En un mundo interdependiente, interconectado y global se hace evidente que trabajar con otros, desarrollar proyectos conjuntamente y compartir visiones, diagnóstico y teorías de cambio se convierte en algo fundamental si realmente se quiere tener un impacto significativo.

Si a esta creciente interdependencia le unimos una crisis económica casi sin precedentes, se dibuja un entorno que lleva a las ONG a plantearse las colaboraciones como una herramienta básica, diríamos casi indispensable para conseguir sus objetivos.

Como recoge el artículo “Determinantes y motivaciones de los procesos de colaboración entre las principales ONG españolas<sup>1</sup>”, parece evidente que “los tiempos difíciles de crisis económica, dilatada en el tiempo, pueden convertirse en un acicate al desarrollo de procesos de reestructuración dentro del denominado Tercer Sector. Entre estas formas de reestructuración, la dirección que parece marcarse en el horizonte próximo es un aumento en la calidad y efectividad de las colaboraciones entre entidades”.

<sup>1</sup> Nieto, E.; García del Junco, J.; Reyna, R.; y Robina R. (2012) “Determinantes y motivaciones de los procesos de colaboración entre las principales ONG españolas”, *Revista Española del Tercer Sector* número 20 Enero-Abril 2012, Fundación Luis Vives.

Así, las colaboraciones surgen como un mecanismo para ser más eficaz y eficiente en un momento en que las demandas sociales crecen, los problemas son más complejos y los presupuestos se reducen. Pero no solo eso, las colaboraciones permiten reforzar la legitimidad de las ONG.

No podemos olvidar que ya de forma previa a la crisis se percibía un cambio de percepción por parte de la sociedad y los financiadores respecto a las organizaciones del tercer sector. El siglo XXI trae consigo la confirmación de una tendencia. El gran número de ONG deja de ser visto como un valor de la sociedad, como una muestra de diversidad y pluralidad democrática, para ser valorado con cierta suspicacia como una causa de ineficiencia y una prueba de la primacía de ciertos elementos —personalismos, cierto corporativismo— por encima de la misión a la que dichas organizaciones dicen servir. Reforzar la imagen y legitimidad pública de las ONG se convierte así en una tarea conjunta que el sector debe afrontar.

No es novedoso hablar de colaboraciones en el tercer sector. La importancia de las colaboraciones ha formado parte del discurso de las organizaciones no lucrativas durante los últimos años.

Las ONG son, además, organizaciones que colaboran. Sería difícil encontrar alguna entidad no lucrativa que no estuviera colaborando con alguna otra organización.

Las ONG llevan mucho tiempo en lo que algunos denominan el “negocio de la colaboración”. De hecho, su misma concepción como organizaciones de servicio público pero de iniciativa privada las ha situado en una posición intermedia que ha hecho de las colaboraciones, especialmente con el sector público, un elemento intrínseco al mismo sector.

Encontramos así múltiples ejemplos de colaboraciones de ONG con administraciones públicas. Cada vez más también de ONG con empresas. No podemos obviar tampoco la multitud de redes, federaciones y plataformas de distinto nivel que configuran el tercer sector en España y que lo construyen como un espacio ampliamente colaborativo.

Sin embargo, y a pesar de toda esta realidad colaborativa, continuamos percibiendo en muchas ocasiones un tercer sector excesivamente fragmentado, poco eficiente y eficaz. Continúan siendo mayoría aún las organizaciones que no explotan el enorme potencial que las colaboraciones ofrecen. Un lujo que el sector no se puede permitir.

Podemos decir, pues, que llegado este momento ya no podemos continuar hablando de las colaboraciones como una opción deseable para las ONG, como así habíamos ido haciendo durante los últimos tiempos y como se había introducido en el imaginario del sector, sino como una apuesta estratégica vital para garantizar la supervivencia, en algunos casos, pero sobre todo para ampliar el impacto de las ONG.

Introducir el enfoque colaborativo y dar el salto real que supone tomar determinadas decisiones partiendo de una mirada que tenga en cuenta el impacto colectivo más que el impacto individual —limitado a la propia organización— supone una apuesta cada vez más necesaria en una sociedad compleja y global.

Creemos que ha llegado el momento de superar los discursos, por otro lado abundantes en el sector, sobre la importancia de colaborar y adoptar una perspectiva que permita integrar dicho discurso en la estrategia organizativa y en la toma de decisiones diarias.

Las ONG deben dar un paso adelante en este sentido. Eso supone abrir una reflexión seria sobre su propia concepción como organización y su rol en una sociedad en plena transformación, así como sobre el valor específico de su contribución al cambio que persiguen o a la necesidad que cubren. Es desde esta reflexión que las ONG pueden construir una estrategia clara de colaboración. Una estrategia que fundamentándose en estos elementos identitarios básicos concretará ámbitos, espacios, actores y hasta mecanismos prioritarios de colaboración.

El libro que tenéis entre manos pretende ofrecer algunas luces que permitan a las ONG avanzar en esta reflexión clave sobre el valor identitario y estratégico de las colaboraciones. El libro también tiene por objetivo analizar lo que consideramos son algunas de las formas más habituales de colaboraciones significativas, con valor estratégico (alianzas estratégicas, integraciones institucionales, pertenencia a redes y plataformas), y apuntar pautas prácticas que permitan mejorar su desarrollo.

## El enfoque colaborativo

Una mirada a nuestro alrededor nos permite apreciar la magnitud de los cambios sociales acontecidos recientemente. Unos cambios que están transformando sin duda los cimientos de nuestra sociedad y que nos fuerzan a replantearnos la forma en cómo se da respuesta a los grandes retos y problemas sociales.

En este entorno las ONG se ven obligadas, si quieren continuar teniendo un impacto significativo, a acercarse a la realidad desde una nueva perspectiva. Los viejos paradigmas parecen caducos y se buscan nuevas maneras de analizar la realidad y construir alternativas. Surge así la necesidad de avanzar en lo que algunos autores definen como nuevos paradigmas<sup>2</sup> en la gestión y el desarrollo estratégico de las ONG. Dentro de estos nuevos paradigmas identificamos lo que hemos definido como enfoque colaborativo como una forma muy interesante de plantearse la toma de decisiones estratégicas en las ONG.

Pero ¿qué significa exactamente el enfoque colaborativo?, ¿qué implica trabajar desde este?

Entendemos en este caso que trabajar desde el enfoque colaborativo supone partir de una mirada colaborativa como estrategia deliberada y voluntaria de acercarse a los problemas o retos estratégicos y de gestión. Implica, por lo tanto, modificar la forma de analizar la realidad, de buscar soluciones y tomar decisiones.

<sup>2</sup> McPhedran Waitzer, J. y Roshan P. (2011) “Scaling Social Impact When Everybody Contributes, Everybody Wins”, *Innovations* volumen 6, número 2, MIT Press, volumen 6.

## Superar los límites de la propia organización

Contar con un enfoque colaborativo implica, entre otras cosas, ir más allá de la propia entidad como referencia operativa y superar los límites organizativos al evaluar las capacidades y los recursos disponibles. Eso obliga, sin duda, a realizar un esfuerzo suplementario para conocer los recursos y las capacidades disponibles en el entorno e imaginar las posibles combinaciones existentes, combinaciones que permitan potenciar y multiplicar los resultados.

### Habitat for Humanity Egypt

Habitat for Humanity Egypt es una ONG egipcia que tiene como objetivo proporcionar una vivienda digna a personas en situación de pobreza en ese país. Habitat for Humanity Egypt pertenece a Habitat for Humanity International, una federación de organizaciones que comparten visión, valores y grandes líneas de programas. La sede de la Federación garantiza que las distintas ONG miembros de Habitat International respetan los objetivos y valores fundacionales y ofrece espacios de formación e intercambio. Los miembros de Habitat for Humanity International (HFHI) funcionan como ONG independientes y son responsables del diseño, el desarrollo y la financiación de los programas de vivienda, que deben respetar, eso sí, los valores básicos fijados por Habitat International.

Habitat for Humanity Egypt (HFHE) es una de las delegaciones más exitosas de HFHI. Mientras que un programa de HFH construye de media 200 casas por año, HFHE, con un presupuesto y recursos muy similares a otras organizaciones de la federación, consigue construir más de 1.000, a la vez que transforma las comunidades en las que actúa colaborando con las organizaciones locales para modificar las causas de la pobreza.

La clave del éxito de esta organización la podemos encontrar en el enfoque colaborativo que su director, Yousry Makar, utilizó para avanzar hacia la misión. Cuando asumió la dirección de la organización, Makar analizó sus capacidades y recursos y se preguntó qué otros recursos necesitaba su organización si quería tener un impacto realmente significativo en la reducción de los sin techo o de la vivienda inadecuada en Egipto. Makar era consciente de las limitaciones de su organización para transformar la realidad de la vivienda en Egipto.

HFHE contaba con una capacidad financiera limitada que le permitía ofrecer préstamos a personas que quisieran mejorar su vivienda y

capacidad técnica para liderar la construcción de nuevas viviendas, pero no podía abarcar el gran volumen de población que no contaba con una vivienda digna en Egipto. Su conocimiento de la población beneficiaria, clave para el éxito de los programas, no era suficiente y su presencia como organización se limitaba a algunas comunidades. Si HFE quería aumentar el número de beneficiarios y multiplicar su impacto, si quería que su programa de viviendas pudiera llegar a más comunidades egipcias, requería del conocimiento y las relaciones que las organizaciones de base tenían, así como de la capacidad financiera de otras instituciones.

Desde el convencimiento de que el entorno ofrecía los recursos necesarios para transformar la realidad, Makar planteó el ambicioso objetivo de conseguir “servir al 10% de los 20 millones de egipcios que viven en la pobreza y desarrollar la capacidad local para servir al 90% restante”. HFHE se puso a trabajar para constituir una red de ONG que permitieran avanzar en esta línea.

*Fuente: caso elaborado a partir del artículo “The Networked Nonprofit”, de Jane Wei-Skillern y Sonia Marciano, Stanford Social Innovation Review, primavera 2008.*

El enfoque colaborativo abandona la mirada interna y abre el foco pasando a considerar los recursos del entorno como recursos disponibles para dar solución o responder al reto planteado. El enfoque colaborativo obliga a dar el salto de la visión organizativa a la visión sistémica. Nos lleva a potenciar el uso de alianzas o redes como mecanismo básico de actuación y a impulsar la construcción de lo que en la literatura del emprendimiento social se viene a conocer como un ecosistema, un sistema interconectado que favorece el desarrollo de la misión.

El enfoque colaborativo obliga a la organización a ser crítica con sus propias capacidades y generoso en su aportación.

### Fundación Meniños e Igaxes3

La Fundación Meniños<sup>3</sup> nació en el año 1996 en Galicia vinculada al desarrollo de un programa experimental de reunificación familiar de los menores que se encontraban en el sistema de protección. Desde su creación la entidad ha ido consolidando su especialización hasta convertirse en un referente en el trabajo familiar vinculado al sistema de protección de menores (preservación familiar, reunificación

<sup>3</sup> En el capítulo 5 de este libro, dedicado a reestructuraciones institucionales, desarrollamos con más detalle algunos elementos de esta alianza.

familiar y acogimientos) en todo el territorio español. Meniños cuenta con sedes en Galicia, Asturias y Madrid.

A mediados de 2012, el Patronato y la dirección de Meniños se plantean la necesidad de realizar un nuevo plan estratégico que permita a la entidad continuar sirviendo a su misión de forma efectiva y eficiente. Patronato y dirección inician una reflexión que les lleva a una conclusión clave. En un entorno altamente complejo, solo es posible no renunciar a la ambición de la misión si esta se comparte con otras organizaciones. Solo aliándose con otras entidades será posible trabajar con los niños y jóvenes en toda su integralidad e incidir realmente para construir una protección a la infancia basada en la responsabilidad de todos los actores implicados y de toda la sociedad.

Esta conclusión no era nueva. La importancia de desarrollar una política de alianzas surgió ya, de hecho, como una de las líneas estratégicas del anterior plan estratégico. Meniños había sido hasta entonces una organización muy centrada en el desarrollo interno de sus programas. El hecho de estar ante una organización muy especializada y que trabajaba programas específicos del sistema de protección, muchas veces únicos en su territorio, había configurado una organización muy focalizada en sus propias capacidades. En este sentido, la identificación de la política de alianzas como línea estratégica significó ya un salto cultural importante. Pero fue la reflexión del Patronato y la dirección de Meniños a mediados de 2012 la que supuso realmente la toma de una nueva perspectiva, el surgimiento de un nuevo enfoque. Ya no se trataba tanto de identificar con qué organizaciones se podía colaborar y en qué, sino de compartir desde el inicio el diagnóstico de la situación y la definición de las estrategias a desarrollar. El enfoque colaborativo se sitúa en el diseño estratégico de la organización. Meniños se plantea así el desarrollo de una alianza estratégica de máximo nivel, la integración de una entidad en su Patronato para que pueda participar en el dibujo de su plan estratégico, en la configuración de las líneas de acción de futuro de la entidad.

Desde su especialización, y con la voluntad de ampliar el servicio a la persona y a su misión, Meniños inicia la búsqueda de una organización con quien compartir su misión y perfilar su futuro.

La estrecha relación de confianza fraguada a través de años de compartir espacios de encuentro entre la dirección de Meniños e Igaxes3, el conocimiento mutuo de algunos patronos de ambas

entidades, la sintonía de valores y enfoques y la complementariedad en los programas y servicios llevaron a Meniños a identificar Igaxes3 como la organización con quien desarrollar dicha alianza.

Cuando en diciembre de 2012 Meniños se acerca a Igaxes3 para realizarles la propuesta, esta es rápidamente aceptada por la Fundación Igaxes3, que la visualiza como una clara oportunidad y la asume como un elemento estratégico propio. La Fundación Igaxes3 invita a Meniños a incorporarse a su vez a su patronato. No en vano la **corresponsabilidad y el trabajo en red forman parte de los valores** de una entidad que considera que el objetivo de la inclusión social se conseguirá a través de un trabajo conjunto con sus iguales y sus socios estratégicos públicos y privados. Las colaboraciones han tenido desde los orígenes de Igaxes3 un valor fundamental para esta entidad, que ha tomado muchas decisiones desde un enfoque colaborativo. La propuesta de Meniños es plenamente coherente con los valores y la cultura de la organización, aun cuando no deja de significar un salto en la ubicación y forma de concreción del enfoque colaborativo en la organización. La estrategia pasa a definirse desde una alianza concreta, lo que, sin duda, significa modificar el foco.

---

### Situar una red o alianza en el centro de la respuesta

El enfoque colaborativo requiere situar una red de organizaciones y actores o una alianza en el centro de la respuesta. Ya no se trata tanto de pensar solo en lo que hace o puede hacer nuestra organización para solventar el problema o dar respuesta al reto que se plantea, sino en reflexionar sobre el rol que juegan o deberían jugar los distintos actores participantes en dicha respuesta.

Supone trabajar desde el propio contexto contando con las otras organizaciones que existen para construir redes o alianzas que conduzcan a la consecución de la misión compartida. El enfoque colaborativo lleva, pues, a tomar un rol activo en la generación de un entorno favorable o de alianzas que permitan avanzar en los objetivos organizativos. Lleva a las organizaciones a convertirse en catalizadoras de un proceso de cambio a través de la colaboración.

Trabajar desde esta perspectiva obliga a un esfuerzo importante de concreción de la teoría de cambio implícita o de la cadena de valor necesaria para conseguir la misión. Requiere asimismo definir claramente cuál es la aportación concreta y diferencial que la organización realiza en el proceso, identificar cuál es el valor añadido que genera nuestra participación. Supone, desde esta perspectiva, una capacidad de reflexión conceptual y de análisis crítico significativa.

### Fundación Exit

La Fundación Exit nace en Barcelona en el año 2000 con el objetivo de posibilitar la inserción laboral de jóvenes con fracaso escolar y en situación de riesgo de exclusión social.

La iniciativa parte de un grupo de empresarios comprometidos que, junto a entidades del mundo social, unen sus esfuerzos para desarrollar un modelo formativo propio basado en el trabajo en red que permita una primera oportunidad laboral a jóvenes en situaciones sociales muy frágiles.

Desde sus inicios la Fundación trabaja desde la perspectiva colaborativa. Conscientes de la existencia de múltiples iniciativas que trabajan con el mismo colectivo, se plantea aprovechar las sinergias existentes y no duplicar recursos y a la vez implicar al mundo empresarial en la consecución de la misión. Exit identifica como competencias propias “su mestizaje” (mezcla de personas de la empresa y el mundo social), la proximidad a la empresa y su conocimiento de la realidad de las empresas y los jóvenes en riesgo.

Exit inicia su andadura definiendo un modelo de intervención propio para la inserción laboral de jóvenes con fracaso escolar y en situación de riesgo de exclusión social que implica formación, seguimiento, prácticas en empresas y dotación de becas para los jóvenes participantes.

Exit apuesta por desarrollar este modelo desde una perspectiva colaborativa. Así, identifica cuál es la cadena de valor implícita y qué actores pueden participar en ella. Las empresas ofrecen espacios de prácticas y Exit pone en contacto empresas y organizaciones que realizan formación de jóvenes y les dota de becas. Exit “renuncia” a la ejecución directa del proyecto de intervención a favor de las entidades sociales que ya trabajan con el colectivo, a las que ofrece el marco de referencia, los contactos con las empresas y financiación para su desarrollo. Esta cadena de valor se replica con distintas organizaciones sociales como intermediarios o entidades formadoras. Exit impulsa un modelo de lo que llama franquicia social basado en una concepción del trabajo en red especializado.

Durante los 10 primeros años de existencia, Exit trabajó bajo este modelo de colaboración. Sin embargo, en un entorno convulso, el modelo presentaba ciertas dificultades de sostenibilidad y expansión. Por el importante volumen de financiación requerida, el modelo de franquicia social era un modelo lento a nivel de ampliación del

alcance y, además, generaba en ocasiones cierta confusión en las empresas respecto al rol de la Fundación Exit y las entidades sociales. Esta situación llevó a la organización a plantearse en el año 2008 un cambio de estrategia, con el lanzamiento del proyecto Coach. Un cambio que se consolida en la planificación estratégica del 2012, en la que se decide centrar la actuación en 3 grandes proyectos definidos también desde una perspectiva claramente colaborativa.

Nacen entonces los proyectos Coach, eDuo y Yob, ejes principales de la estrategia de inserción de jóvenes de Exit en estos momentos. Los tres proyectos suponen la apuesta de Exit por maximizar su valor añadido y definir una metodología de intervención que permita integrar y complementar las aportaciones y competencias de distintos actores que intervienen en el proceso de formación e inserción de jóvenes en riesgo. Así, Exit define una metodología y construye una cadena de valor en la que cada actor tiene claro qué aporta. Exit participa en ambas cadenas como intermediario, pero además es evidentemente responsable y artífice de su impulso.

El Proyecto Coach es un programa pautado de entrenamiento en habilidades profesionales mediante el cual un grupo de voluntarios de diferentes empresas acompañan y facilitan el primer contacto de los jóvenes con el mundo de la empresa. Se trata de un proyecto que pretende ofrecer una orientación a los jóvenes en un momento prelaboral. Los profesionales reciben una formación para poder hacer de *coach* de jóvenes en riesgo de exclusión social para acercarlos a la realidad del mundo laboral y ayudarlos a diseñar un plan de acción para conseguir su objetivo profesional.

En el Proyecto Coach participan las entidades sociales como responsables de seleccionar y seguir a los jóvenes que participan en el programa. Exit realiza la coordinación e intermediación entre empresas y entidades sociales y forma a los referentes empresariales y al personal de las empresas que ofrecen la dedicación voluntaria de alguno de sus profesionales para hacer de *coach*.

El proyecto eDuo ofrece a jóvenes que provienen de una experiencia de fracaso escolar pero han logrado superar un prueba de acceso e inscribirse a un ciclo formativo (FP), la posibilidad de realizar prácticas y recibir formación en empresas de su sector. En este caso, son los institutos en los que estos jóvenes estudian uno de los actores clave de la cadena de valor. Los institutos realizan el seguimiento y

derivan a los jóvenes al programa. La Fundación Exit realiza un rol de intermediación y diseña con la empresa el contenido específico de la formación, a la vez que forma a los profesionales de la empresa participantes en la realidad del colectivo. La empresa ofrece formación y prácticas.

En el proyecto Yob de búsqueda activa de trabajo, los jóvenes derivados por otras entidades sociales construyen con ayuda de los técnicos de Fundación Exit su propia marca personal, analizando y mejorando sus competencias en sesiones en las que cuentan de nuevo con voluntarios corporativos que acercan a los jóvenes a la realidad del mundo laboral.

Los tres proyectos se construyen desde la perspectiva de que la cadena de valor creada debe generar valor en todas sus fases no solo para los beneficiarios finales, sino también para todos los actores implicados. Así, y más allá del cumplimiento de un compromiso social, las empresas deben poder valorar la obtención de un beneficio en forma de motivación o formación de sus trabajadores, por ejemplo, y las entidades sociales y los institutos deben percibir que la participación en dicha cadena les permite avanzar en sus objetivos.

Contar con un enfoque colaborativo supone, por lo tanto, plantearse varias preguntas antes de dar respuesta a una determinada necesidad social:

- ¿Cuáles son las competencias o recursos clave que se requieren?
- ¿Qué competencias o recursos clave existen en el entorno? ¿Qué organizaciones o actores las poseen?
- ¿Cómo podemos movilizar o poner dichas competencias o actores al servicio de la causa o el objetivo que perseguimos?
- ¿Qué rol puede jugar nuestra organización en dicho proceso?

### Prosalus

Prosalus es una organización no gubernamental de cooperación al desarrollo (ONGD) nacida en el año 1985 que trabaja por la promoción de la salud en África y América Latina.

“La misión de Prosalus es contribuir a la promoción de la salud de poblaciones empobrecidas del Sur, en colaboración con otras organizaciones de la sociedad civil, incidiendo en los factores que condicionan la salud de las comunidades —determinantes sociales

de salud— y reforzando el enfoque de derechos, especialmente de los derechos humanos a la salud, a la alimentación y al agua.”

Prosalus lleva a cabo proyectos de desarrollo en el Sur y campañas de sensibilización e incidencia. Cuando en el año 2010 Prosalus se planteó el desarrollo de una campaña de sensibilización sobre los determinantes sociales de la salud, la organización valoraba positivamente su conocimiento sobre este tema y su capacidad para generar información relevante respecto a este. Sin embargo, la organización también era consciente de que, si quería hacer llegar su mensaje a un número significativo de personas, sus recursos no eran suficientes. Para que el proyecto tuviera impacto, Prosalus requería del apoyo de una entidad que contara con una amplia red de “distribución” en los territorios y mejor acceso a los medios de comunicación.

Cruz Roja, organización también preocupada por el ámbito de la salud y con una importantísima red de voluntarios y sedes territoriales y capacidad de impacto mediático, fue identificada por Prosalus como *partner* idóneo para este proyecto.

Estamos ante preguntas que las ONG deben plantearse en primera instancia a nivel interno, pero que pueden llevar en un segundo estadio a ser compartidas con el entorno o conjunto de actores que se consideran significativos. Los posibles socios de una alianza o una red definen conjuntamente las competencias y los recursos necesarios para dar respuesta a una determinada necesidad social e identifican los que cada uno posee y puede aportar.

En ocasiones, este salto de la visión organizativa a la multiorganizativa a la hora de ofrecer respuesta a las preguntas anteriormente planteadas requiere, para que realmente sea efectivo, una revisión del mismo punto de partida, una reflexión que va más allá de plantearse cómo dar respuesta conjunta a una necesidad o un problema ya definido. El trabajo colaborativo obligará a veces a volver a los orígenes, a redefinir el análisis del problema, a compartir diagnósticos y visiones. A veces esta necesidad de trabajar conjuntamente desde los orígenes (definir el problema, compartir diagnóstico y visiones) es el germen de algunas alianzas, como hemos visto en el caso de la alianza entre Meniños e Igaxes3 o veremos en el caso siguiente de la iniciativa “Juntos por el empleo de los más vulnerables”.

### Juntos por el empleo de los más vulnerables

La iniciativa “Juntos por el empleo de los más vulnerables”<sup>4</sup> nació a mediados del año 2012 bajo el impulso de la Fundación Accenture,

4 En el capítulo 4 de este libro dedicado a alianzas desarrollamos con más detalle esta iniciativa y el concepto de impacto colectivo en la que se enmarca.

la Fundación Compromiso Empresarial y la Fundación Seres. La iniciativa nace del convencimiento de que solo mediante una estrategia colectiva entre los diferentes actores y organizaciones (procedentes del sector público, de la empresa privada y de organizaciones sociales) será posible dar un salto cualitativo en la inserción laboral o emprendimiento de los sectores más vulnerables de la sociedad. Es necesario ponerse de acuerdo en la concepción del problema a solventar y en la forma de darle respuesta para poder posteriormente identificar proyectos a desarrollar y distribuir roles y tareas.

La iniciativa crea así una alianza entre 31 organizaciones sociales, 28 empresas y 14 administraciones públicas alrededor de una estrategia definida de forma colectiva. Se diagnostica conjuntamente el problema, se identifican y priorizan de forma colectiva las soluciones y se ponen en marcha proyectos que dan respuesta al problema definido en consonancia con las prioridades establecidas. La Fundación Accenture asume las tareas de coordinación de la iniciativa, una iniciativa que se concibe desde un enfoque colaborativo.

## El valor estratégico de las colaboraciones

El enfoque colaborativo parte de la concepción de que en un entorno como el actual las colaboraciones son un instrumento útil y a veces indispensable para que las ONG puedan avanzar en el cumplimiento de su misión y amplíen su impacto.

Partir del enfoque colaborativo al tomar decisiones modifica sin duda la aproximación a la solución de los problemas sociales. A pesar de su interés, no creemos que estemos ante un enfoque predominante en el sector de las ONG actualmente. Tampoco consideramos que sea el foco desde el que todas las organizaciones deban tomar las decisiones en todo momento, pero sí que es una forma de aproximarse al análisis de la realidad y construir respuestas interesantes a los actuales retos sociales.

Creemos que contar con un enfoque colaborativo al abordar determinadas decisiones puede sin duda contribuir a que las ONG consigan mayor impacto. Consideramos, además, como veremos en el próximo capítulo, que las ONG deben reflexionar sobre el grado en que apuestan estratégicamente por las colaboraciones e integrar en consecuencia el enfoque colaborativo como punto de partida de algunas decisiones.

Estamos convencidos de que trabajar desde la perspectiva del enfoque colaborativo puede contribuir a que las ONG avancen en su misión y consigan mayor impacto. Ese convencimiento nace del conocimiento del valor que las colaboraciones pueden aportar a las ONG.

¿Pero concretamente qué lleva a las ONG a colaborar? ¿Por qué colaboran las ONG? ¿Qué esperan obtener de los procesos de colaboración? Y, más allá de eso, ¿qué valor aportan las colaboraciones a las ONG?

En general, podemos identificar seis grandes motivos que llevan a las ONG a colaborar.

### ¿Por qué colaboran las ONG?

#### 1. Ganar capacidad institucional

- Ganar escala poniendo recursos, conocimientos y habilidades parecidos al servicio del mismo fin.
- Acceder a recursos, conocimientos y habilidades complementarios.
- Generar innovación, nuevas habilidades, recursos y conocimientos. Generar aprendizaje y desarrollo mutuo y replicar proyectos y programas.

#### 2. Ganar acceso a nuevos ámbitos de actuación, localizaciones geográficas, destinatarios y otros financiadores

#### 3. Incrementar el volumen de recursos, competencias y habilidades puestos a disposición de la misión y el impacto

- Poner recursos, competencias y habilidades de otras organizaciones al servicio de la misión y el impacto perseguidos.
- Movilizar recursos inactivos y ponerlos al servicio de la misión o el impacto.

#### 4. Generar un entorno y un ecosistema favorable a la misión y al impacto perseguidos

#### 5. Ganar posicionamiento y legitimidad

- Incrementar su credibilidad y legitimidad, ganar en representatividad.
- Reforzar la imagen.
- Reducir el número de entidades que realizan actividades similares.

#### 6. Incrementar las eficiencias, evitar duplicidades y reducir costes

*Fuente: elaboración propia.*

### 1. Ganar capacidad institucional

**Ganar escala poniendo recursos, conocimientos y habilidades parecidos al servicio del mismo fin.** Ganar escala puede ser crítico en algunos ámbitos de intervención para poder ofrecer respuestas con impacto real. En el ámbito de las campañas, por ejemplo, la importancia de ganar escala es evidente. De hecho, la agrupación de diversas ONG para impulsar campañas de sensibilización y presión política es un hecho habitual.

### Federación de Asociaciones de Medicus Mundi España

En el año 2002 la Federación de Asociaciones de Medicus Mundi España tomó la iniciativa de poner en marcha una experiencia de análisis sectorial de la ayuda oficial al desarrollo española en el sector de la salud. Convencida de la importancia de ganar escala para poder así tener más fuerza a nivel social y político, invitó a otras tres organizaciones para poner en marcha este proyecto de forma conjunta: Médicos sin Fronteras (que solo participó en las dos primeras ediciones del informe), Médicos del Mundo y Prosalus. A través de un análisis crítico de la AOD española en salud, las organizaciones participantes tenían el objetivo de contribuir a la mejora de la calidad de la cooperación española en este sector.

Desde su origen, hace ya 11 años, el informe se ha consolidado como un referente sectorial que ha contribuido a muchas de las transformaciones que se han operado en estos años en la cooperación española en este sector concreto.

Ganar escala también puede beneficiar sin duda el ámbito de intervención social. En el ámbito de la inserción laboral, por ejemplo, cada vez son más las organizaciones similares que colaboran poniendo recursos al servicio de un fin compartido; un ejemplo lo podemos encontrar en la creación de agencias de colocación fruto de la colaboración. En este ámbito, ganar escala favorece un acceso más fácil a las empresas, por ejemplo, y una reducción clara de algunos costes básicos.

### Fundació Intermedia

La voluntad y el compromiso de cuatro entidades sin ánimo de lucro —Fundación Fias, Fundació Surt, SUARA Cooperativa y Fundación IReS— llevaron en el año 2012 al nacimiento de la Fundació Intermedia<sup>5</sup>, una agencia de colocación que pretende convertirse en una herramienta para mejorar la empleabilidad de las personas con más dificultades para encontrar trabajo.

El nacimiento de la Fundación significa para las cuatro entidades participantes el traspaso de sus recursos y programas de inserción laboral al nuevo ente. La creación de una nueva fundación conjunta permite ganar escala y ampliar el número de territorios en los que cada entidad está presente, así como la diversidad de colectivos que se atienden, y facilita, sin duda, la interlocución con las empresas y la Administración.

5 En capítulo 5 de este libro dedicado a integraciones institucionales se analiza con más detalle este caso.

Ganar escala puede, además, permitir reducir costes logísticos o costes asociados a la definición de determinados procesos (definición de metodologías conjuntas, definición conjunta de puestos de trabajo) o a la compra de insumos.

### Fundació Mambré

La Fundació Mambré nació en el año 2007 impulsada por cuatro entidades que trabajaban con los sin techo en la ciudad de Barcelona: Arrels Fundació, Assís Centro de Acogida, la Compañía Hijas de la Caridad y la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios.

Estas entidades identificaron fallos de coordinación y falta de recursos que dificultaban la mejora en la calidad de vida de las personas atendidas. La Fundación nació para dar una respuesta conjunta a estas necesidades, en especial en el ámbito residencial y el laboral.

La creación de una fundación que gestiona los recursos residenciales de las entidades y que realiza de forma conjunta las funciones de API y cuidado de las instalaciones ha permitido reducir significativamente los costes asociados a dichas tareas, aparte de facilitar el acceso a recursos antes no disponibles. La escala ha permitido un ahorro de costes importante, pero sobre todo ha permitido multiplicar los recursos residenciales puestos a disposición del colectivo.

**Acceder a recursos, conocimientos y habilidades complementarios.** La complementariedad es uno de los ejes a partir del cual se definen muchas colaboraciones. Acceder a recursos, conocimientos y habilidades complementarios a los que tenemos y poner a disposición los nuestros para que otras organizaciones dispongan de ellos permite construir colaboraciones efectivas. La búsqueda de la complementariedad está detrás de muchas de las colaboraciones intersectoriales. Pero también explica el surgimiento de colaboraciones dentro del sector de las ONG. Cada vez son más las ONG que apuestan por una estrategia que les lleva a buscar los recursos, los conocimientos y las habilidades de los que ellos no disponen en otros actores, en vez de apostar por desarrollarlos a nivel interno.

### Cruz Roja

Hace 12 años Cruz Roja creó dentro de su organigrama un área de relación con empresas, y a la vez inició una relación con Accenture que se mantiene actualmente. El acuerdo consiste principalmente en voluntariado de los profesionales de la empresa a través de horas probono en proyectos de

consultoría con Cruz Roja. Esta iniciativa ha permitido a la entidad el contar con el apoyo y visión externa de los profesionales de la empresa, gracias a la cual se han elaborado proyectos en varias áreas.

Las ONG colaborativas, a las que haremos extensa referencia en el próximo capítulo, tienen en la búsqueda de complementariedades un claro motor de su estrategia.

#### Fundación Exit

La Fundación Exit, como veíamos al inicio de este capítulo, tiene en la búsqueda de recursos, conocimientos y habilidades complementarios el eje de su estrategia de colaboración. Exit define su colaboración a partir de la búsqueda de la especialización diferenciada de otros actores y su integración en una cadena de valor en la que cada uno juega un rol concreto y complementario.

**Generar innovación, nuevas habilidades, recursos y conocimientos. Generar aprendizaje y desarrollo mutuo y replicar proyectos y programas.** En la mayor parte de los casos, las colaboraciones permiten generar habilidades, recursos, conocimientos y competencias que van más allá de los que aportan cada uno de los participantes en la colaboración. Son muchas las colaboraciones que tienen entre sus objetivos esa generación y aprendizaje. Ejemplo de ello son muchas de las coordinadoras, federaciones o *community of practice* que analizaremos posteriormente. Pero también son muchas las colaboraciones que acaban dando como resultado nuevas metodologías de intervención (que no eran el objeto directo de intervención) o creando espacios de aprendizaje e intercambio clave que no se contemplaban como objetivo inicial de estas.

A través de las colaboraciones, las organizaciones, además, pueden facilitar la replicabilidad de sus programas y proyectos, lo que puede ser una estrategia de ampliación del impacto cuando no se desea o se puede crecer.

## 2. Ganar acceso a nuevos ámbitos de actuación, localizaciones geográficas, destinatarios y otros financiadores

Las colaboraciones son un buen mecanismo para ampliar la cobertura geográfica o la tipología o perfil de “clientes” que se quieren atender. También para acceder a determinadas administraciones o financiadores. La estrategia de buscar alguna organización que esté presente en un territorio concreto en el que se desea desarrollar un nuevo servicio, que ya atienda a un colectivo con el que se quiere empezar a trabajar o que tenga una buena relación con un actor signifi-

cativo con el que se desea establecer contactos es habitual en el sector. Se trata de utilizar las colaboraciones como una estrategia de crecimiento o entrada a “nuevos mercados”. Sería una forma concreta y muy específica de desarrollar colaboraciones desde la complementariedad.

#### Habitat for Humanity Egypt

La organización Habitat for Humanity Egypt a la que hacíamos referencia al inicio de este capítulo decidió colaborar con organizaciones que ya estaban asentadas en las comunidades para poder entrar de forma más rápida y ágil, pero también adecuada, en nuevos territorios. De hecho, estamos ante una estrategia muy habitual, por ejemplo, en el sector de la cooperación internacional.

## 3. Incrementar el volumen de recursos, competencias y habilidades puestos a disposición de la misión y el impacto

**Poner recursos, competencias y habilidades de otras organizaciones al servicio de la misión y el impacto perseguidos.** A través de las colaboraciones, la ONG puede conseguir que recursos, habilidades y competencias de otras organizaciones que antes se orientaban, o priorizaban, a otro fin se pongan al servicio de la misión o el impacto perseguido. Las colaboraciones permiten reforzar, pero sobre todo focalizar, los recursos y el compromiso de otras organizaciones en una misión compartida.

#### Coordinadora de Mentoría para la inclusión – Punt de referència

Al impulsar la Coordinadora de Mentoría para la inclusión<sup>6</sup>, la asociación Punt de referència consiguió que otras organizaciones que utilizaban la mentoría como herramienta de intervención dieran apoyo a su estrategia de visibilizar e impulsar el uso de esta herramienta de intervención en España, una estrategia que en principio era propia de la asociación y que a través de la coordinadora se integró también en las estrategias del resto de entidades participantes.

<sup>6</sup> Para conocer con más detalle este caso pueden consultar el capítulo 6 de este libro referido a redes y plataformas de segundo y tercer nivel.

**Movilizar recursos inactivos y ponerlos al servicio de la misión o el impacto.** Las colaboraciones permiten, además, movilizar recursos inactivos y ponerlos al servicio de la misión y el impacto. Este resultado es especialmente significativo, por ejemplo, en el caso de colaboraciones entre ONG y empresas. Al vincular una empresa a un determinado proyecto, las ONG consiguen que se generen recursos económicos y humanos (voluntarios) que en muchas ocasiones no se habrían destinado al sector o a la misión concreta que se plantea.

#### 4. Generar un entorno y un ecosistema favorable a la misión y al impacto perseguidos

En algunos casos, la creación de un ecosistema o entorno que apoye el desarrollo de la misión es fundamental para su consecución. La generación de este ecosistema es una de las razones principales que lleva a muchas ONG colaborativas (véase el desarrollo del concepto en el capítulo 2 de este libro) a actuar como lo hacen.

##### The Guide Dogs for the Blind Association (GDBA)

En el año 1997, la organización inglesa The Guide Dogs for the Blind Association (GDBA), especializada en ofrecer servicios de movilidad a personas con discapacidad y en la crianza y el entrenamiento de perros guía, inició una transformación radical de su estrategia que supuso construir un ecosistema que favoreciera el desarrollo de su misión y la consecución de impacto en el eje de su actuación.

Como consecuencia de esta estrategia, GDBA se asoció con gobiernos locales para mejorar la cantidad y calidad de los servicios de movilidad para personas con discapacidad y se ofreció para financiar los servicios de movilidad de los gobiernos locales. Asimismo, creó una organización independiente, Vision 2020 UK, que ayudaba a todos los proveedores de servicios a coordinar sus esfuerzos y compartir costes operativos. También unía a los proveedores y usuarios para elaborar un plan de acción. GDBA participaba en esta organización al igual que lo hacían otras organizaciones que atendían a personas con discapacidad visual.

*Fuente: elaboración a partir de Wei-Skillern, J. y Marciano, S. (2008).*

#### 5. Ganar posicionamiento y legitimidad

**Incrementar su credibilidad y legitimidad, ganar en representatividad.** Al unirse, las ONG ganan en credibilidad y legitimidad ante la sociedad y otros *partners* como la Administración y los financiadores. La colaboración les otorga cierto poder de representatividad, que se incrementará evidentemente en función del número de organizaciones que colaboren y la represen-

tatividad real que tengan. Este valor es especialmente significativo para las federaciones, pero también para las campañas de sensibilización y *lobby* político.

##### Coordinadora de ONGD-España

La Coordinadora de ONGD-España agrupa más de 90 entidades españolas que trabajan en el ámbito de cooperación al desarrollo. Todas las entidades miembros de la coordinadora comparten un código de conducta, lo que sin duda refuerza su credibilidad y legitimidad. La pertenencia a la CONGDE es vista como una garantía y son diversas las convocatorias de ayuda que la consideran un punto a valorar.

**Reforzar la imagen.** Las colaboraciones implican unir la imagen de la organización a otras organizaciones o al ente resultante de la colaboración. Si esa imagen es positiva, la imagen de la propia ONG puede salir reforzada, aunque es evidente que también existe el riesgo de que esta salga perjudicada. En algunos sectores, como el de la cooperación, por ejemplo, la pertenencia a las redes existentes refuerza claramente la imagen de la organización.

El hecho de colaborar con una determinada empresa también puede tener este efecto. Sin embargo, y más allá del valor concreto que una colaboración pueda ofrecer a nivel de imagen, las entidades con un enfoque colaborativo acceden a más foros y espacios públicos que otras que no lo tienen, lo que en el fondo acaba reforzando su marca e imagen.

**Reducir el número de entidades que realizan actividades similares.** Las colaboraciones, si se producen dentro del mismo subsector, pueden reducir el número de organizaciones que trabajan en actividades similares y reforzar el posicionamiento de las entidades al otorgarles lo que se conoce como “mayor poder de mercado”. Eso permite tener más capacidad de negociación ante otros actores. Esto es especialmente importante, por ejemplo, en el caso de ONG que son contratadas para gestionar servicios públicos. La reducción del número de entidades que trabajan en un mismo sector también puede permitir ganar en eficiencia.

##### Fundació Intermedia

La creación de la Fundació Intermedia ha permitido reducir el número de entidades que se dedican a la intermediación laboral en Cataluña. Al resultar de la unión de los activos de cuatro, ha nacido con una fuerte posición en su mercado, lo que le permitirá sin duda ser más competitiva y eficiente y dialogar con los distintos agentes con más facilidad.

## 6. Incrementar las eficiencias, evitar duplicidades y reducir costes

El incremento de las eficiencias, pero sobre todo la reducción de costes, está detrás de bastantes colaboraciones. Así, encontramos ejemplos de entidades que comparten espacios, personal administrativo o compras. Pero más allá de diseñar colaboraciones con este objetivo, la verdad es que las colaboraciones, al favorecer que cada organización aporte aquello en lo que es más capaz, incrementan las eficiencias y permiten reducir costes generales. Este efecto también se produce por el impacto que tienen las colaboraciones en la creación de economías de escala. Sin embargo, no debemos olvidar que colaborar significa invertir tiempo y recursos y que la reducción de costes es a veces un resultado no inmediato y a medio-largo plazo de estos procesos.

### En resumen, podríamos decir que colaborar puede permitir a una organización:

1. Ser más eficiente y eficaz  
Reducir costes, ganar economías de escala, incrementar los resultados.
2. Mejorar la calidad de la actuación  
Contar con más conocimientos, mejorar los procesos, coordinar mejor a los profesionales.
3. Ampliar el ámbito de actuación y/o reforzar la posición  
Servir o acceder a más usuarios, prestar más servicios, trabajar en más territorios o ámbitos de actuación.
4. Ganar legitimidad y mejorar el posicionamiento  
Más presencia social, más capacidad de representación y negociación con otros actores, más financiación.
5. Incrementar el volumen de recursos, competencias y habilidades al servicio de la misión y el impacto
6. Contar con un entorno más favorable a su desarrollo  
Complementar capacidades, crear un ecosistema favorable.
7. Innovar el tipo de respuestas ofrecidas
8. Facilitar la replicabilidad de un proyecto o programa
9. Dar respuesta a retos más complejos y ambiciosos

*Fuente: elaboración propia.*

En algunos casos, conseguir los objetivos anteriores se convierte en requisito indispensable para la supervivencia. En muchos otros, casi todos, surge como un camino para continuar avanzando hacia la misión y ampliar el impacto.

Si lo analizamos bien, veremos que las colaboraciones significativas son un mecanismo privilegiado para dicha ampliación de impacto. Colaborar de forma inteligente permite generar diversos fenómenos que contribuyen de forma individual a ese mayor impacto y que, además, se refuerzan entre sí, lo que tiene un claro efecto multiplicador. Estos fenómenos no siempre se producen en todas las colaboraciones, pero sí que en general encontramos varios de ellos asociados a una misma colaboración.

### Más capacidades y recursos al servicio de una misión, más resultados e impacto

- Fenómeno de la atracción: las colaboraciones permiten atraer recursos a una misión determinada, recursos que podían estar activos pero orientados a otros focos, o recursos inactivos que se activan gracias a la colaboración.
- Fenómeno del aprendizaje: las colaboraciones permiten a las ONG generar nuevos aprendizajes que se ponen al servicio de la misión y del impacto.
- Fenómeno de la replicabilidad: las colaboraciones permiten que otras organizaciones repliquen proyectos y programas que funcionan.

### Mayor eficiencia en el uso de los recursos, más resultados e impacto con el mismo volumen de recursos

- Fenómeno de la especialización: las colaboraciones permiten que cada ONG trabaje en aquello en que es experta.
- Fenómeno de las economías de escala: las colaboraciones generan en ocasiones economías de escala.
- Fenómeno de la eficiencia: las colaboraciones permiten evitar duplicidades y reducir costes.
- Fenómeno de la innovación: las colaboraciones facilitan la innovación y el diseño de mecanismos alternativos para servir a la misión.

### Ecosistema favorable, más resultados e impacto con el mismo volumen de recursos

- Fenómeno del ecosistema: las colaboraciones permiten crear una red de entidades y un entorno que favorece el desarrollo de una determinada misión.

*Fuente: elaboración propia.*

Colaborar de forma significativa y efectiva permite, pues, multiplicar el impacto de una organización. A través de los fenómenos apuntados, las colaboraciones permiten disponer de más recursos a favor de una determinada misión e impacto, pero, sobre todo, utilizarlos de forma más eficiente.

Cada vez es más evidente que convertirse en una organización con alto impacto no pasará por crecer, sino por utilizar de forma más eficiente las propias capacidades y conseguir movilizar las capacidades de otros a favor del propio proyecto y misión. En esta línea avanzan las organizaciones inteligentes. Estamos convencidos de que trabajar desde un enfoque colaborativo construyendo colaboraciones significativas es crítico para dar respuesta a los retos de enorme complejidad que plantea nuestra sociedad interdependiente.

# 2

## La colaboración como elemento estratégico clave de las ONG

En un entorno como el actual, caracterizado por problemas y retos cada vez más complejos y globales, rápidas transformaciones, creciente interdependencia y escasez de recursos, desarrollar colaboraciones estratégicas se confirma como un mecanismo privilegiado para incrementar el impacto social, escalar innovaciones y avanzar en el cumplimiento de la misión.

Las colaboraciones permiten, entre otras cosas, acceder a más recursos, ser más eficientes, extender el alcance, introducirse en nuevos sectores, aprender, etc. Hablamos de objetivos buscados que no podemos dejar al azar. Como apuntábamos en el capítulo inicial, es evidente que las ONG deben tener una estrategia de colaboración y más allá de eso deben considerar la colaboración como un elemento estratégico para el cumplimiento de su misión.

Con ello no queremos decir que las colaboraciones puntuales no tengan su lugar o peso, pero estas no deberían ser el eje vertebrador del sistema de colaboraciones de una ONG. Creemos que ahora más que nunca es necesario que las ONG cuenten con una estrategia de colaboración que les permita acceder a competencias y recursos del entorno, reforzar las propias y avanzar en la misión. Estamos convencidos de que situar el enfoque colaborativo en el centro de las decisiones estratégicas puede contribuir a construir organizaciones más eficientes y exitosas, organizaciones que, en definitiva, consigan un mayor impacto.

Esta es la idea central que guía el presente capítulo. En él reflexionaremos sobre el valor de la colaboración como estrategia y la contribución que puede tener un enfoque colaborativo para el desarrollo de la misión. Nos aproximaremos así a lo que llamamos ONG colaborativas como modelo de referencia del que extraer importantes aprendizajes para finalmente analizar qué elementos deberían definirse en toda estrategia de colaboración.

### **El valor estratégico de las colaboraciones. Una reflexión identitaria básica**

Los importantes cambios vividos obligan a todos los actores sociales a resituarse y replantear sus formas de actuación. En un nuevo entorno, los viejos paradigmas se cuestionan y surgen con fuerza nuevas propuestas.

Ante esta realidad, es básico que todas las ONG realicen una reflexión rigurosa sobre su visión a largo plazo, su propia concepción como organizaciones y su rol en una sociedad en plena transformación. Las entidades deben plantearse cuál es el valor específico de su contribución al cambio que persiguen o a la necesidad que cubren.

Esa reflexión implica plantearse si las colaboraciones van a formar parte de la identidad de la organización, de su primera conceptualización. Supone así revisar la misión y visión y el mandato organizativo; valorar las capacidades y las competencias clave de que disponemos y las que requerimos; identificar las principales cadenas de valor, los procesos estratégicos y nuestras formas prioritarias de actuación; y definir si queremos avanzar solos o acompañados.

### Algunas preguntas que nos pueden ayudar a reflexionar sobre el valor estratégico de las colaboraciones

#### Identidad y entorno

- ¿Qué misión tenemos como organización?
- ¿Qué visión a largo plazo nos guía?
- ¿Cuáles son las principales transformaciones que pueden contribuir a hacer realidad dicha visión?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos para hacer realidad nuestra visión?
- ¿Qué elementos del entorno favorecen o frenan dicha visión?

#### Teoría del cambio o cadenas de valor clave

- ¿Cuál es el diagnóstico del problema que debemos afrontar?
- ¿Qué mecanismos existen o podemos generar para que esas transformaciones ocurran (teoría del cambio)?<sup>7</sup> ¿Cuál es nuestra teoría del cambio (si tenemos)?
- ¿Cuáles son las principales cadenas de valor o de servicios que deberían existir para avanzar en la dirección que deseamos?
- ¿Cuáles son las principales cadenas de valor o servicio que existen actualmente?

#### Rol de la organización

- ¿Qué rol jugamos en dichas teorías del cambio, cadenas de valor o servicio?
- ¿Cómo podemos impulsar un entorno más favorable?
- ¿Qué valor añadido genera nuestra presencia?
- ¿Qué objetivos concretos queremos conseguir?
- ¿Qué rol podemos jugar en medio de todos los actores participantes en dichos procesos de cambio o cadenas de valor?

#### Análisis de competencias, recursos

- ¿Qué capacidades, recursos o competencias tenemos?
- ¿Deseamos/podemos ser catalizadores de cadenas o procesos de cambio?

<sup>7</sup> Para tener más información sobre las teorías de cambio, consúltense el libro *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*, de Carreras, I., Iglesias, M. y Sureda, M. (2011), editado por el Instituto de Innovación Social de ESADE con la colaboración de la Fundación PwC.

- ¿Deseamos/podemos ser creadores o catalizadores de ecosistemas favorables a nuestra misión y visión?
- ¿Cómo y cuándo nos relacionamos o colaboramos con otros?
- ¿Qué pueden aportar las colaboraciones a nuestros objetivos, misión y visión?

Fuente: elaboración propia.

El análisis de estos elementos debe permitir decidir en qué nivel se ubica y debería ubicarse la estrategia de colaboración: ¿forma parte de la esencia misma de la organización?, ¿configura la misión?, ¿se sitúa como estrategia fundamental permanente en la organización?, ¿o estamos ante una estrategia más (aunque pueda ser valorada como importante o hasta prioritaria) al lado de otras estrategias para la consecución de la misión? Ubicar el valor de la estrategia de colaboración permite conocer en qué nivel el enfoque colaborativo debe predominar al analizar la realidad y tomar decisiones.

Es desde esta reflexión que las ONG pueden construir una estrategia de colaboración. Una estrategia que, fundamentándose en estos elementos identitarios básicos, concretará ámbitos, espacios, actores y hasta mecanismos prioritarios de colaboración.

No debemos olvidar que algunos cambios en la ubicación de la estrategia colaborativa suponen una transformación identitaria y cultural muy importante que requerirá planificación, energías, tiempo y motivación para su implementación. Convertir el enfoque colaborativo en la lente desde la que mirar la realidad conlleva modificar la forma tradicional de abordar los retos. Obliga a identificar claramente las propias capacidades y competencias y a valorar de forma comparativa los puntos fuertes de la propia organización.

Estamos ante un camino por el que las ONG pueden optar. Algunas inevitablemente desde la radicalidad (abandonando, por lo tanto, los viejos paradigmas) convirtiendo el enfoque colaborativo en el eje explicativo de su organización; otras, desde la complementariedad.

## Tipologías de ONG en función del valor estratégico de las colaboraciones

Cada organización debería definir, por lo tanto, el valor estratégico que para ella tienen las colaboraciones y en qué grado va a tomar el enfoque colaborativo como mirada prioritaria en el momento de tomar decisiones.

Podríamos, de hecho, identificar un *continuum* en el que situaríamos a las ONG en función del valor que el enfoque colaborativo tenga en su organización. Dentro de este *continuum* identificaríamos dos grandes grupos: las ONG colaborativas, que se conciben a partir de la colaboración, y las ONG que tienen la colaboración como elemento complementario. Dentro de este último grupo evidentemente encontramos una gran diversidad de organizaciones.



Fuente: elaboración propia.

Las ONG colaborativas, que definiremos en las próximas páginas, no son el modelo más habitual de ONG en nuestro país. Podríamos decir que son aún una minoría las organizaciones que se definen o identifican desde la colaboración.

Encontramos, en cambio, cada vez más ONG en España que definen las colaboraciones como una línea estratégica prioritaria u organizaciones que desarrollan un ámbito estratégico central desde un enfoque colaborativo.

Situamos así en el nivel más alto del *continuum* de colaboración, justo por debajo de las ONG colaborativas, ONG que no están diseñadas a partir de las colaboraciones, pero que apuestan por desarrollar alguna de sus líneas estratégicas o proyectos significativos partiendo de una concepción colaborativa. En función de la importancia estratégica de este ámbito para la organización, pueden asemejarse mucho a ONG colaborativas. De hecho, las estrategias de estas organizaciones pueden ser muy similares.

En un nivel inferior a estas últimas están aquellas que sitúan el enfoque colaborativo y el valor de la estrategia de la colaboración al lado de otras estrategias clave balanceándolas con otros objetivos. En muchos casos hablamos de organizaciones que definen las colaboraciones como una línea estratégica a priorizar, pero que no parten de un enfoque colaborativo real al tomar las decisiones. Las colaboraciones son una alternativa más a valorar. El enfoque colaborativo no constituye la óptica desde la cual se toman realmente las decisiones. No olvidemos que partir de la mirada colaborativa supone un salto cultural significativo que implica tomar las colaboraciones como el punto de partida lógico al plantear el desarrollo de proyectos y la toma de decisiones. Es evidente que no todas las organizaciones que sitúan las colaboraciones como línea estratégica prioritaria están dispuestas, desean o son capaces de realizar dicho salto cultural. Eso no significa que no desarrollen algunas colaboraciones significativas o no tengan la voluntad real de avanzar en el *continuum* de la colaboración. Un *continuum* en cuya parte inferior encontramos aquellas organizaciones para las cuales las colaboraciones no tienen un valor estratégico. Son organizaciones que continúan trabajando desde una perspectiva muy centrada en su propia organización en todos sus ámbitos.

Las diferencias entre las distintas tipologías de ONG que hemos apuntado no son siempre fáciles de identificar. No podemos olvidar que estamos ante constructos teóricos que deben permitir simplificar y comprender la realidad para poder realizar un diagnóstico de cada organización y aproximar el destino deseado, comprendiendo cuáles pueden ser las implicaciones y el camino a tomar.

Cada organización debe definir en qué nivel estratégico sitúa el enfoque colaborativo teniendo en cuenta los riesgos y potenciales beneficios de cada opción y valorando sus propias capacidades y el entorno en que se ubica. Nuestro parecer es que no existe un solo modelo válido. Aun así, estamos convencidos de que las colaboraciones ganarán peso estratégico en el futuro próximo. Nuestra opinión es que en los próximos años apreciaremos una evolución que llevará a muchas ONG a escalar en este *continuum*.

De todas formas, no debemos entender el *continuum* de colaboración como un camino en el que avanzar y que nos indica un destino final deseable. Creemos que no todas las organizaciones pueden ni deben convertirse en ONG colaborativas. Aunque sí que es verdad que consideramos que en el actual entorno contar con un enfoque colaborativo puede facilitar a las ONG ampliar su impacto. El avance en el *continuum* de colaboración no tiene por qué ser incremental. De hecho, para una ONG que no ha nacido como tal convertirse en una ONG colaborativa supone un salto, un cambio radical que ni todas las organizaciones pueden ni quizás deben dar. Convertirse en una ONG colaborativa supone lo que podríamos llamar **un renacimiento estratégico**, un replanteamiento global de la forma que tiene la organización de plantearse el acercamiento a la resolución de las necesidades sociales.

Por ello, consideramos que no sería seguramente esperable, ni tampoco quizás deseable, que todas las ONG tuvieran como destino final convertirse en ONG colaborativas. Estamos ante modelos hacia los que algunas ONG pueden evolucionar, y que la mayoría puede tomar como un espejo del que aprender en el desarrollo de algunos de sus ámbitos de actuación. De ahí el interés de su conocimiento.

### Caracterizando las ONG colaborativas. El enfoque colaborativo como eje identitario

Las ONG colaborativas se definen y diseñan a partir de las colaboraciones, parten del enfoque colaborativo para tomar las decisiones estratégicas. Comparten así una mirada que las lleva a considerar la construcción de una red de actores que colaboren en el desarrollo y la ejecución de su misión como parte indispensable de su consecución. De hecho, en su mayor parte incorporan la construcción de dicha red o la construcción de alianzas estratégicas como parte de su misma misión. Estamos ante organizaciones que realizan una apuesta "radical" por lo que hemos llamado enfoque colaborativo. Sitúan la colaboración en el centro de su estrategia.

Situar la colaboración en el centro de la estrategia supone contar con una mirada colaborativa como estrategia principal, deliberada y voluntaria de acercarse a los problemas o retos estratégicos y de gestión.

¿Pero qué caracteriza exactamente a las ONG colaborativas?, ¿cómo las podemos identificar? Para dar respuesta a esta pregunta, tomaremos la caracterización que Jane Wei-Skillern y Sonia Marciano realizan de las *networked* ONG (según nuestro parecer, un tipo de ONG colaborativas) y la adaptaremos para que nos sirva de referencia para el conjunto de ONG colaborativas. Tres son los elementos que las definen:

### 1. Sitúan la misión en el centro de sus decisiones

La toma de decisiones se realiza situando la misión en primer plano y tomando el enfoque colaborativo como la mirada desde la que analizar la realidad y definir la estrategia y las acciones a emprender, lo que lleva a superar los límites de la propia organización.

Las ONG colaborativas consideran que su misión no es alcanzable sin la construcción de una red o alianza de actores que le den apoyo y contribuyan a su ejecución; comparten así con otros la búsqueda de su misión. Esta red o alianza puede tomar, como veremos, distintas formas.

Esa apuesta por la colaboración y la búsqueda compartida implica en ocasiones renuncias organizativas importantes a nivel de control de programas, de disposición de personal propio, de financiación o de reconocimiento público. Renuncias que muestran el valor prioritario de la misión frente a la organización. Las ONG colaborativas priorizan generalmente el escalado de su impacto al crecimiento organizativo; de hecho, no consideran uno resultado del otro.

#### Guide Dogs for the Blind Association (GDBA)

The Guide Dogs for the Blind Association (GDBA) es una organización inglesa especializada en ofrecer servicios de movilidad a personas con discapacidad y en la crianza y el entrenamiento de perros guía. Cuando Geraldine Peacock se convirtió en su directora general en el año 1997, la organización atendía a 5.000 clientes.

Los datos con los que contaba la propia organización confirmaban que más de 200.000 personas necesitaban servicios de movilidad y perros guía en el Reino Unido. A su vez, la organización estaba perdiendo millones de libras cada año en la gestión de hoteles y una agencia de viajes para personas con discapacidad visual.

Para avanzar en su misión, Geraldine decidió decrecer y concentrar la organización en su principal área de *expertise*, los servicios de movilidad y los perros guía. Sin embargo, Geraldine sabía que sus

clientes aún valoraban sus hoteles y servicios vacacionales. Es por ello por lo que, en lugar de abandonar dichos servicios, GDBA decidió ofrecer las empresas que los gestionaban a otras organizaciones que servían también a personas con discapacidad visual (entidades consideradas antes sus competidores). GDBA no solo cedió la gestión de las empresas, sino que invirtió 8 millones de libras para mejorar la calidad de los programas y asegurar su sostenibilidad. Los socios solo tenían que asegurar el cumplimiento de determinados indicadores de calidad definidos por GDBA.

GDBA también se asoció con gobiernos locales para mejorar la cantidad y calidad de los servicios de movilidad para personas con discapacidad. En un entorno de recortes, GDBA se ofreció para financiar los servicios de movilidad de los gobiernos locales. Estas administraciones podían usar los fondos ofrecidos por GDBA para contratar a la propia GDBA o a cualquier otra organización no lucrativa para gestionar dichos servicios. Si el Gobierno local contrataba otra organización, GDBA ofrecía apoyo técnico.

Finalmente, Geraldine Peacock creó una organización independiente, Vision 2020 UK, que ayudaba a todos los proveedores de servicios a coordinar sus esfuerzos y compartir costes operativos. También unía a los proveedores y usuarios para elaborar un plan de acción. GDBA participaba en esta organización al igual que otras organizaciones que atendían a personas con discapacidad visual.

Cinco años después de iniciar todos estos cambios y convertir el enfoque colaborativo en el eje de su estrategia, GDBA había conseguido doblar el número de clientes sin haber crecido y las personas con discapacidad visual en Inglaterra tenían una cobertura y calidad de servicios mucho mejor que con el diseño anterior.

*Fuente: traducción adaptada del artículo de Wei-Skillern, J. y Marciano, S. (2008).*

Como apuntan Wei-Skillern y Marciano<sup>8</sup>, al situar la misión como prioridad algunas ONG colaborativas (lo que ellas llaman *networked* ONG) sustituyen el tradicional enfoque en las actividades internas como el desarrollo de programas, la captación de fondos o la preparación del personal por un foco externo de desarrollo de una red o alianza. La mirada interna se diluye. Pero ese cambio de enfoque no es, en nuestra opinión, característica compartida por todas las ONG colaborativas, sino que dependerá del rol que la organización asuma dentro de la red o alianza

<sup>8</sup> Wei-Skillern, J. y Marciano, S. (2008) "The Networked Nonprofit", *Stanford Social Innovation Review*, primavera de 2008.

que se impulsa. Priorizar la misión y construirla a partir de una red o alianza no implica necesariamente, ni mucho menos, abandonar la mirada interna.

Encontramos, de hecho, ejemplos de organizaciones colaborativas que más allá del enfoque externo apuestan claramente por el refuerzo de sus organizaciones al entender que organización y misión son dos elementos que se autorrefuerzan. Una organización fuerte es desde su punto de vista requisito fundamental para construir redes o alianzas realmente potentes.

La imagen corporativa, la propia marca o la rigurosidad de los procesos son para algunas ONG colaborativas elementos centrales para desarrollar las redes y avanzar en la misión.

#### Fundació Banc dels Aliments de Barcelona y Fundació Exit

La Fundació Banc dels Aliments de Barcelona y la Fundació Exit, ambas organizaciones colaborativas, son entidades con un impacto mediático elevado y marca reconocida. Su visión colaborativa no ha diluido su imagen, sino que ha sido un factor clave de su impulso:

“Una de las claves de nuestra buena interlocución con las empresas es que trabajamos a su mismo ritmo y ofrecemos respuestas rigurosas a sus demandas”. Nacho Sequeira, director de Fundació Exit.

“Somos una organización muy rigurosa a nivel de gestión. El rigor es fundamental cuando trabajas con muchas otras organizaciones”. Pere Pujadó, director del Banc dels Aliments de Barcelona.

## 2. El impulso de redes o alianzas entre actores que favorezcan el avance de su misión es su forma principal de actuación.

Las ONG colaborativas tienen en el impulso de redes o alianzas que les permitan avanzar en su misión su principal forma de actuación. La construcción o impulso de dichas redes o alianzas forma parte de su estrategia central y configura y diseña sus actuaciones y su organización alrededor de dicho objetivo. Un objetivo que consideran fundamental para tener impacto. Se conciben como catalizadoras de recursos y organizaciones al servicio de una causa o misión a la que vinculan sus propios recursos.

Las ONG colaborativas se imaginan como parte de una red o alianza que ellas mismas muchas veces han contribuido a construir. Difieren entre ellas, sin embargo, en el tipo de redes o alianzas que desean impulsar, así como en el rol que asumen dentro de dicha red o alianza.

**Encontramos ONG colaborativas que tienen como estrategia principal la creación de ecosistemas que favorezcan el desarrollo de su misión y el impulso de redes más for-**

**males dentro de estos que las ejecuten.** Son las organizaciones que Wei-Skillern y Marciano definen como *networked* ONG y que nosotros consideramos un tipo de ONG colaborativa.

La organización The Guide Dogs for the Blind Association, a la que hemos hecho referencia anteriormente, nos ofrece un ejemplo clarísimo de esta apuesta estratégica y del rol dinamizador que la *networked* ONG puede adoptar en la creación del ecosistema. En otro nivel, Habitat for Humanity Egypt es también un buen ejemplo.

#### Habitat for Humanity Egypt

Cuando Yousry Makar asumió la dirección de Habitat for Humanity Egypt, identificó la implicación de la propia comunidad y la creación de una red flexible de ONG como mecanismos clave para cumplir su visión y ampliar su impacto. A partir de ahí se inició un trabajo intenso que llevó a HFHE a entrevistarse con líderes y beneficiarios de las comunidades en las que intervenía o deseaba intervenir. El objetivo era detectar las principales organizaciones que estaban trabajando en el ámbito de la lucha contra la pobreza y que se alineaban con sus valores fundamentales, y se asoció con ellas para desarrollar un programa de vivienda.

HFHE plantea a las organizaciones locales la participación en un programa de vivienda, impulsa la red en un inicio y oferta el modelo de programa de vivienda de HFH<sup>9</sup>, que la red adapta a la realidad de su comunidad. HFHE no impone sus normas a la red, sino que son todos los *partners* los que pactan y definen los objetivos y roles de cada actor teniendo en cuenta lo que se pretende: acabar con la infravivienda y las viviendas inadecuadas en la comunidad y contribuir así a la mejora de la calidad de vida de sus habitantes. Los miembros de la red definen así conjuntamente la estrategia a seguir en su comunidad y fijan las capacidades, los recursos y las competencias necesarios para avanzar. HFHE contribuye a la financiación de la construcción de viviendas, a la que también pueden contribuir otras organizaciones microfinancieras de la zona, y ofrece su conocimiento técnico para construir las viviendas. HFHE construye directamente las viviendas, pero con el apoyo de las organizaciones de la comunidad y los propios beneficiarios.

<sup>9</sup> El beneficiario de HFH recibe un préstamo para construir o adaptar su vivienda. HFH consigue terrenos o materiales donados que permiten rebajar el coste. HFH colabora en la construcción y el beneficiario aporta horas de su trabajo en el proceso.

Al contar con las organizaciones locales para implementar los programas de vivienda, HFHE consigue implicarlas en la consecución de su misión a la vez que accede a competencias básicas que le hubieran sido muy difíciles de adquirir (conocimiento de los beneficiarios, capacidad de seguimiento...). Además, y más allá de eso, la estrategia permite construir un ecosistema favorable a la mejora de la vivienda en las zonas en que se interviene, ya que genera sinergias y permite desarrollar aspectos que una organización por sí sola no hubiera podido conseguir.

La creación de la red al servicio de la vivienda ha permitido que el Gobierno local se implique y que algunos *partners* consigan atraer su propia financiación para el programa. Una vez consolidada una red y desarrollados programas de vivienda independientes y asumidos por otras ONG, la estrategia de HFHE es abandonar la comunidad en la que la necesidad ya está cubierta y dirigirse a nuevas zonas.

Frente a esta estrategia de creación de un ecosistema y de redes múltiples, **encontramos las ONG colaborativas que se conciben como eslabón de una o varias cadenas de valor que identifican como centrales para la consecución de su misión** y que ellas mismas se encargan muchas veces de definir, construir e impulsar.

La estrategia de este tipo de ONG colaborativas pasa así por la colaboración con otras organizaciones especializadas para promover la cadena de valor o el proceso de cambio diseñado. Podríamos decir que tienen un papel fundamental en la definición y construcción de lo que llamaríamos **redes de valor**, alianzas de organizaciones que se construyen alrededor de una cadena de valor concreta.

La estrategia de la Fundación Exit anteriormente explicada sirve claramente de ejemplo, como también lo es el caso de la Fundació Banc dels Aliments de Barcelona.

### Fundació Banc dels Aliments de Barcelona

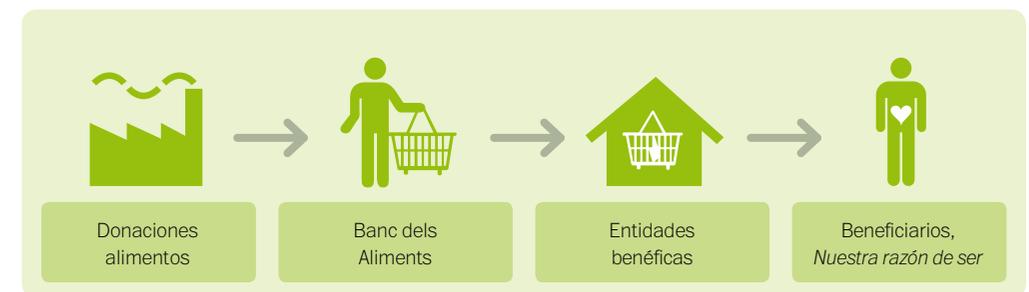
La Fundación Banc dels Aliments de Barcelona nació en el año 1987 con el objetivo de luchar contra la pobreza y el hambre y reducir el desperdicio de alimentos en la zona de Barcelona, evitando su despilfarro.

El Banco nace desde la constatación de que es inmoral y un escándalo que la gente pase hambre mientras la industria alimentaria, los agricultores, las grandes cadenas de distribución y el sector de la restauración generan excedentes alimentarios no consumidos o desperdician alimentos.

Evitar dicho desperdicio para cubrir una necesidad social básica se convierte así en el eje de actuación del Banc dels Aliments de Barcelona, que se inspira en otras experiencias similares existentes en Europa.

Para conseguir su misión, el banco diseña una cadena solidaria de alimentos alrededor de tres ejes básicos: el aprovisionamiento, la clasificación de excedentes y la distribución a los beneficiarios finales. En el primer eslabón de la cadena solidaria se sitúan las empresas alimentarias (fabricación y distribución) y los agricultores (ceden al banco sus excedentes y asumen generalmente el transporte hasta su almacén central), además de la ciudadanía a través de donaciones. En medio de la cadena, está el banco de alimentos, que realiza una función logística clave (almacena los alimentos, los clasifica y los asigna a las entidades en función de las necesidades, la tipología y el número de usuarios). Y, al final, encontramos las organizaciones receptoras de alimentos, que son quienes los distribuyen entre la población beneficiaria (van a buscarlos al almacén del banco, seleccionan los beneficiarios y distribuyen los alimentos).

### La cadena solidaria



La cadena solidaria se convierte en el eje central y la razón de ser del Banc dels Aliments. Más allá de su rol como actor indispensable en esta cadena, es su conceptualización, diseño e impulso lo que otorga un valor clave a la organización. El banco trabaja así para ampliar el número de empresas que participan en la parte de aprovisionamiento de la cadena y colabora con las entidades benéficas para garantizar que cuentan con los conocimientos y recursos necesarios (almacén, medios de transporte...) para distribuir los alimentos que les llegan.

La existencia de esta cadena de valor, simple y clara, en la que cada actor sabe qué rol juega y qué aporta, ha sido una de las claves de

éxito de los bancos de alimentos existentes en todo el mundo. La gratuidad del intercambio y la participación de voluntarios constituyen otros elementos clave de ese éxito.

A partir de esta cadena de valor básica, el Banc dels Aliments de Barcelona ha diseñado otras cadenas de valor paralelas. Así, para evitar el desperdicio de los productos ya no comercializables (por fecha de caducidad cercana o mal aspecto...) que las cadenas de distribución (supermercados, hipermercados) lanzaban a la basura de forma diaria, la entidad ha diseñado una cadena en la que el banco no participa de forma directa como actor. El Banc dels Aliments de Barcelona pone en contacto a entidades sociales con el supermercado de su zona para que diariamente recojan los alimentos que el supermercado quiere tirar. En este caso, la labor de la Fundación es la conceptualización de la cadena y la realización de un acuerdo marco con las grandes cadenas distribuidoras que permite que sus supermercados a nivel local participen en el programa.

Este tipo de ONG colaborativas construyen alianzas vinculadas a una cadena de valor concreta. Pero las opciones que tienen las ONG colaborativas para construir redes o alianzas son muy diversas. Encontraremos así ONG colaborativas que apostarán por asumir un rol vertebrador en alianzas construidas alrededor de la noción de impacto colectivo. Alianzas en las que —como veremos en el tercer capítulo dedicado a las alianzas, en el que desarrollaremos el concepto de impacto colectivo con más detalle— los actores diagnostican conjuntamente el problema, comparten agenda y objetivos, sistema de medición y unas actividades claramente planificadas y en las que la existencia de una organización vertebradora es fundamental para su buen funcionamiento. Otras ONG colaborativas optarán, en cambio, por impulsar integraciones institucionales (fusiones, nuevas organizaciones...) o combinar múltiples redes o tipologías de alianzas para el desarrollo de su misión.

Sea cual sea el tipo de alianza o red que las ONG colaborativas opten por impulsar, lo que está claro es que las ONG convertirán esas redes o alianzas en el elemento principal de su estrategia de actuación.

### 3. Construyen relaciones desde la confianza y no desde el control

La búsqueda compartida de la misión implica la renuncia al control exhaustivo del diseño y la implementación de los programas. Supone una nueva forma de trabajar que requiere confianza en las organizaciones con las que se trabaja. Esta confianza puede provenir del conocimiento previo, de un trabajo premeditado de selección acorde con unos criterios previamente estable-

cidos o de un trabajo posterior de construcción conjunta de posicionamientos y enfoques. Sea cual fuere el mecanismo, seleccionar cuidadosamente a los *partners* y compartir con ellos el sentido del trabajo realizado se revela como un elemento básico para el éxito de las ONG colaborativas. En este sentido, la claridad en la definición de la misión y, en su caso, del proyecto compartido, así como de los principios orientadores, es fundamental para conseguir un compromiso real y una orientación de los esfuerzos en la misma dirección.

Encontramos algunas ONG colaborativas que optan por poner por escrito y formalizar dichas relaciones, especificando objetivos, resultados e incluso indicadores esperados, y otras que construyen redes más informales sin mecanismos de seguimiento compartidos ni definidos.

#### Fundació Banc dels Aliments de Barcelona

La adhesión a la misión “Luchar contra la pobreza y el desperdicio de alimentos” y el respeto al principio básico de gratuidad “los alimentos se reciben y se reparten sin dinero de por medio” son los dos criterios básicos que guían la incorporación a la red solidaria del Banc dels Aliments de Barcelona, una red que ha crecido de forma exponencial en los últimos años.

Consciente de la importancia clave de dicha red, el Banc dels Aliments ha creado mecanismos para reforzarla y seguirla. La entidad cuenta actualmente con un equipo de más de veinte voluntarios que se responsabilizan de la red de entidades distribuidoras. Los voluntarios realizan visitas periódicas a las entidades (una vez al año como mínimo) y las asesoran para mejorar la gestión de los alimentos. El banco realiza asimismo encuentros entre entidades a nivel geográfico (lo que ha fomentado la mejora de la eficiencia de la red, así como la aparición de redes paralelas para trabajar otros aspectos no directamente vinculados al Banc dels Aliments).

Las tres características que acabamos de explicar no son evidentemente exclusivas de las ONG colaborativas. De hecho, estamos ante características y enfoques que muchas ONG utilizan en ocasiones para el desarrollo de sus proyectos o programas, con los que muchas ONG se sentirán plenamente identificadas. La conceptualización del partenariado basado en la confianza y el trabajo centrado en el impulso de ecosistemas y redes de organizaciones, situando la misión como prioridad, es habitual, por ejemplo, en el ámbito de proyectos en el sector de la cooperación al desarrollo. Es muy poco habitual, en cambio, en el ámbito de la acción social o promoción cultural.

Desde esta perspectiva, podríamos decir que podemos encontrar ONG que se comportan como ONG colaborativas en el desarrollo de algunos de sus ámbitos de actuación. Sin embargo, no encontramos muchas entidades que cumplan estas características a nivel global, organizaciones que se conceptualicen a sí mismas exclusivamente desde esta perspectiva como catalizadoras de redes, como impulsoras de alianzas o redes. Hablamos de organizaciones para las que las colaboraciones forman parte de su identidad básica, que tienen en el impulso de esos ecosistemas, redes o alianzas su razón de ser.

---

**Así, resumiendo, diríamos que las ONG colaborativas se caracterizan porque:**

- Son catalizadoras de alianzas, redes y ecosistemas que favorecen el desarrollo de su misión
- Sitúan las colaboraciones en el centro de su propia concepción e identidad
- Sitúan la misión en el centro de sus decisiones y actividades, no la organización;
- al analizar las estrategias y vías de acción cuentan con los recursos y las capacidades del entorno
- Construyen relaciones desde la confianza y no desde el control.

Es el conjunto de estas características lo que permite que organizaciones de pequeño tamaño y estructura tengan un gran impacto. Como indican Wei-Skiller y Marciano<sup>10</sup>, a través de la movilización de recursos más allá de las fronteras de la propia organización y más allá, por lo tanto, de su control, las ONG colaborativas cumplen su misión de forma más eficiente, efectiva y sostenible que si lo hubieran hecho solas. Desde esta perspectiva, las ONG colaborativas demuestran que convertirse en una ONG con elevado impacto no pasa necesariamente por construir una gran organización y expandirse para llegar a más gente, sino más bien por trabajar con y a través de otras organizaciones por construir una red que va más allá de la propia organización y que está al servicio de su misión.

Eso no significa que solo las pequeñas organizaciones puedan ser ONG colaborativas. De hecho, encontramos ejemplos de grandes y pequeñas organizaciones que son ONG colaborativas. Todas tienen en común que su tamaño es muy inferior a otras organizaciones de alcance y resultados similares. Desde esta perspectiva, creemos que para las ONG de pequeño tamaño las ONG colaborativas son un espejo claro en el que mirarse, ya que les ofrecen un camino para avanzar en su misión sin necesidad de crecer tanto como organización. Un camino que en un momento como el actual tiene además gran valor.

Sin embargo, y como apuntábamos anteriormente, es evidente que no es posible, ni quizás deseable, que todas las ONG se configuren como ONG colaborativas. El camino hacia la conso-

---

<sup>10</sup> Wei-Skillern, J. y Marciano, S. (2008) "The Networked Nonprofit", *Stanford Social Innovation Review*, primavera de 2008.

lidación de una ONG colaborativa, además, no es fácil e implica algunos riesgos significativos que deben valorarse. De entre ellos, dos son los que queremos destacar:

- La pérdida de control directo de las acciones y los resultados; al no controlar de forma directa las acciones, que son llevadas a cabo por otros actores, las ONG colaborativas pierden el control de los resultados. Surgen aquí riesgos evidentes vinculados a la desviación de los actores de la red del objetivo marcado, a la realización de intervenciones no acordes con los valores e incluso al mal uso de los recursos (materiales e inmateriales). Desviaciones que más allá de la mala voluntad suelen explicarse por una visión o interpretación diversa del sentido y destino de la red y su misión. En estos casos, la construcción de la red más que contribuir al avance y la ampliación del impacto puede significar un freno a este. Las redes no siempre funcionan y ese es un riesgo que debe asumirse. Centrar la consecución de la misión y el impacto en el desarrollo de una red o redes que compartan dicho objetivo es una apuesta con gran potencial, pero sin duda más arriesgada que la apuesta por la ejecución directa y el control de toda la cadena de valor.
- La posible erosión de los elementos básicos que sustentan la supervivencia de la organización. Como apuntábamos al explicar el caso de The Guide Dogs for the Blind Association, las ONG colaborativas realizan una apuesta arriesgada que a veces tiene costes organizativos importantes. Costes que pueden ser valorados y asumidos por la propia organización como necesarios, pero que pueden significar, si no son bien evaluados, el fin de la propia organización y poner en serio peligro a veces la consecución de la misión. Es posible que, al poner más peso en el enfoque externo que en el interno, las ONG vean debilitados algunos procesos fundamentales para su buen funcionamiento (gestión de recursos humanos, captación de fondos...). Pero más allá de eso, el enfoque centrado en la misión y en la red puede diluir la imagen y el posicionamiento de la organización, dificultando su capacidad para involucrar otras organizaciones en el desarrollo de la red y la consecución de su misión y, por lo tanto, poniendo en cuestión su propio modelo de escalado de impacto.

Los riesgos son importantes, pero, tal como nos permiten apreciar los casos exitosos explicados, los beneficios potenciales de desarrollar una ONG colaborativa son muy significativos.

Las ONG colaborativas son, sin duda, un modelo de referencia hacia el que pueden evolucionar algunas organizaciones o desde el que nazcan algunas nuevas iniciativas. Pero sobre todo son un modelo de referencia del que aprender. Pensamos que son muchas las entidades que pueden conceptualizarse como ONG colaborativas en el desarrollo de algunos de sus ámbitos estratégicos.

#### Aprendizajes de las ONG colaborativas

- La movilización de recursos y organizaciones ajenos para avanzar en la misión permite ser más efectivo y eficiente y disminuir la necesidad de recursos propios.
- Impulsar redes y alianzas permite tener más impacto con los mismos recursos.
- La claridad de la misión y la definición del valor básico que la propia organización aporta es fundamental para construir redes informales y atraer organizaciones que trabajen en la misma dirección.
- La misión debe ser el eje central que guíe las actuaciones, aunque eso tenga costes organizativos. Hay que abandonar personalismos y protagonismos (organizativos).
- La selección de los *partners* y la definición compartida de principios orientadores, objetivos, resultados e indicadores permite superar las dificultades implícitas a la reducción de los mecanismos tradicionales de control.
- Confiar en los *partners* es fundamental para avanzar.
- La existencia de ecosistemas que favorezcan el desarrollo de la misión contribuye a su consecución.
- Las ONG pueden tener un rol activo en el impulso de dichos ecosistemas.
- Si definimos cadenas de valor vinculadas a nuestra misión y objetivos, nos será más fácil identificar actores que puedan colaborar en su desarrollo e implicarlos en su ejecución.
- Si planteamos el trabajo por nuestra misión desde un enfoque colaborativo, podremos ser más creativos en la identificación de los recursos y activos disponibles.

## Concretando estratégica y operativamente las colaboraciones. Definiendo una estrategia de colaboración

Una vez identificados el valor estratégico de las colaboraciones y el rol que el enfoque colaborativo tiene en la organización, es el momento de definir algunos elementos que permitan concretar y clarificar la estrategia de colaboración de la entidad.

Se trata así de definir qué objetivos estratégicos van a desarrollarse en colaboración, qué competencias clave se van a poner en juego y cuáles se quieren obtener a través de otros actores y con qué actores se está dispuesto a colaborar.

#### Elementos que debería incluir una estrategia de colaboración

1. Objetivos de la estrategia de colaboración
  2. Competencias clave buscadas
  3. Competencias clave aportadas
  4. Ámbitos prioritarios de desarrollo
  5. Criterios para identificar organizaciones con las que colaborar (o no)
- El análisis realizado también debe permitir definir los objetivos globales de la estrategia de colaboración para la organización, así como las competencias que se desean conseguir y las que la organización está dispuesta a aportar.

#### Prosalus

Prosalus es una organización no gubernamental de cooperación al desarrollo (ONGD) nacida en el año 1985 que trabaja por la promoción de la salud en África y América Latina.

Para la organización, el enfoque colaborativo constituye un núcleo estratégico central. Las colaboraciones configuran la definición de su misión, podríamos decir que están en su misma identidad organizativa.

“La misión de Prosalus es contribuir a la promoción de la salud de poblaciones empobrecidas del Sur, en colaboración con otras organizaciones de la sociedad civil, incidiendo en los factores que condicionan la salud de las comunidades —determinantes sociales de salud— y reforzando el enfoque de derechos, especialmente de los derechos humanos a la salud, a la alimentación y al agua.”

Esta centralidad del elemento colaborativo ha marcado su forma de aproximarse a la realidad, abordar nuevas propuestas y actuar en sus dos ámbitos clave de intervención: el apoyo a procesos de desarrollo para la mejora de la salud, que realiza en partenariatado con organizaciones del sur, y la sensibilización e incidencia.

Como explica José María Medina, director de la organización, Prosalus lleva a cabo todas sus campañas de sensibilización e incidencia en colaboración con otros socios, trabajando con unos procedimientos muy claros y definiendo qué aportación va a realizar Prosalus a ese proceso.

Prosalus realiza una apuesta estratégica por aportar recursos económicos, tiempo, dedicación y capacidad investigadora y de argumentación a las campañas en las que participa, desde el convencimiento de que las colaboraciones les permitirán ganar en legitimidad y acceder a capacidades, competencias y recursos de los que la organización no dispone, sobre todo a nivel de impacto mediático y acceso a la sociedad.

Prosalus tiene así un rol central en la etapa inicial de la cadena de concepción de la campaña y el desarrollo de contenidos, unos contenidos que se debaten y reescriben con las organizaciones con las que se colabora.

- Una vez tomada la decisión de dónde ubicar la estrategia de colaboración y situados sus objetivos globales, es importante definir ámbitos o cadenas de valor (si se trabaja desde esta perspectiva) en los que la estrategia colaborativa va a tener un rol prioritario o se va a potenciar. Esta definición dependerá evidentemente del análisis de la orientación colaborativa global de la organización, pero también de las características específicas de cada ámbito, cadena de valor o proceso y de las capacidades y disponibilidad de recursos propios de la organización.
- La estrategia de colaboración también debería concretar con qué organizaciones estamos dispuestos a colaborar y qué características y qué requisitos deberían cumplir a nivel general.

Se trata en este caso de identificar aquellos criterios que pueden facilitar el trabajo desde la perspectiva de la confianza y evitar choques culturales que harían muy difícil el éxito de la colaboración. Es importante en esta reflexión poner sobre la mesa, en su caso, qué tipo de colaboraciones podrían hacer sentir incómodos a los miembros de la organización en distintos niveles.

Esta definición también debería realizarse, y de hecho algunas organizaciones ya cuentan con ello, con todos los actores con los que se colabore. Así, por ejemplo, y como hemos visto en los casos desarrollados en este capítulo, algunas ONG consideran la coincidencia de valores como

criterios clave de colaboración. Otras definen el origen, la laicidad o la no vinculación política como un criterio básico, mientras que algunas ONG apuestan por otros criterios más técnicos como contar con sistemas de calidad, por ejemplo.

El debate sobre el tipo de empresas con las que se podía o no colaborar, o hasta si se podía colaborar con empresas, identificadas como los principales actores de un sistema con el que no se estaba de acuerdo, ha formado parte de la discusión ideológica de las organizaciones del tercer sector durante mucho tiempo, una discusión que ha llevado a algunas organizaciones a definir los criterios y requisitos que deben cumplir las empresas con las que se colabora.

### Prosalus

Prosalus, organización a la que hacíamos referencia anteriormente, cuenta con un documento que recoge los criterios de colaboración con las empresas:

#### “Prosalus potenciará la colaboración con empresas:

- Que se acerquen a la dinámica de cooperación al desarrollo movidas por un espíritu fundamental de solidaridad. Por tanto, no colaborará con empresas cuyo fin sea vincular directamente su colaboración con la venta o imagen de un producto concreto. Es decir, no colaboraremos con la promoción publicitaria de artículos o bienes de consumo concretos mediante la asociación de nuestro nombre o marca a los mismos.
- Que sean coherentes con la dimensión de solidaridad y con los valores y principios que Prosalus defiende y que son compartidos por las organizaciones miembros de la Coordinadora Española de ONGD a través de su Código de Conducta.

#### En este sentido, las empresas con las que se establezca una colaboración deberán:

- Respetar los derechos humanos así como los tratados y convenciones internacionales sobre trabajadores emigrantes y sus familias y los relativos a la lucha contra el racismo y la xenofobia. No se establecerán colaboraciones con empresas dedicadas a la fabricación o comercialización de armas.
- Cumplir con convenios fundamentales de la OIT referidos al trabajo forzoso, el trabajo infantil y el derecho de sindicación, por lo que no utilizarán de forma directa ni indirecta trabajo infantil ni trabajo forzado o en régimen equiparable a la esclavitud, ni desarrollarán prácticas antisindicales.

- Respetar el medio ambiente, teniendo en cuenta la legislación vigente del país de origen y manteniendo similares estándares en cualquier lugar en que operen.
- Respetar la salud pública, tanto en sus productos como en sus procesos de producción, cumpliendo la legislación vigente. No se establecerá colaboración con empresas dedicadas a la producción o comercialización de productos dañinos para la salud, como el tabaco o el alcohol destilado. En el caso de las compañías que se dedican a la producción y comercialización de fármacos, no se aceptará la colaboración de las empresas que, con sus políticas comerciales en los países del Sur, dificultan el acceso a medicamentos esenciales a las poblaciones más vulnerables”.

---

La identificación de los criterios que deberían cumplir las organizaciones con las que se colabora no debería limitarse exclusivamente al mundo empresarial, sino que también debería definirse para el conjunto de actores con los que una organización se interrelaciona.

Contar con un marco global que oriente la estrategia colaborativa de la organización facilita, sin duda, el trabajo en el momento de concretar y definir colaboraciones específicas. Una tarea que como veremos en el próximo capítulo es crítica para que estas sean exitosas.

# Parte II

---

## Construyendo colaboraciones significativas y efectivas



## Una aproximación a las colaboraciones significativas

Las colaboraciones están ganando peso estratégico en el sector de las ONG. Cada vez son más las ONG que apuestan por las colaboraciones como un elemento estratégico importante. Cada vez son más las organizaciones que valoran las colaboraciones como una vía, un camino para avanzar hacia su misión.

El deseo de generar y participar en colaboraciones significativas crece. Ese deseo se traduce en experiencias concretas de colaboración que deben seleccionarse, definirse estratégicamente y gestionarse de forma adecuada para que realmente tengan los beneficios y el impacto esperado, para que realmente sean significativas.

Esta segunda parte del libro que tenéis entre manos pretende ayudar a los líderes y directivos de ONG a analizar cómo se pueden construir colaboraciones significativas. Para ello, trataremos de identificar primero algunos de los principales frenos e impulsos a este tipo de colaboraciones; luego, definiremos qué entendemos por colaboraciones significativas y cuáles son los factores clave de éxito que debemos tener en cuenta al construir colaboraciones de este tipo; posteriormente, analizaremos de forma más detallada las alianzas estratégicas y las integraciones institucionales; y, finalmente, analizaremos las redes o plataformas.

### **Impulsos y frenos a las colaboraciones**

Sin duda, en el actual entorno encontramos elementos que impulsan de forma decidida a las ONG a colaborar. Por otro lado, existen también características propias del tercer sector, específicas de sus organizaciones, que refuerzan esta tendencia. Y, sin embargo, el número de colaboraciones significativas no crece como a priori podríamos pensar.

¿Qué explica este crecimiento limitado? ¿Por qué las ONG no colaboran más de lo que hacen? ¿Qué elementos del entorno y de las propias ONG pueden ayudarnos a comprender que las colaboraciones no constituyan aún para muchas organizaciones un elemento estratégico fundamental?

Es el momento de tratar de identificar lo que pueden ser algunos de los principales frenos a las colaboraciones y revisar algunos de los impulsos que hemos ido apuntando a lo largo de la publicación. Este análisis debe permitir obtener respuesta a las preguntas realizadas, ayudarnos a intuir hacia dónde irá el futuro de las colaboraciones en el sector e identificar

sobre qué elementos se puede actuar para que las colaboraciones significativas realmente se incrementen y faciliten así a las ONG ampliar su impacto.

#### Impulsos a las colaboraciones

1. La concepción colaborativa y rol del sector como intermediario.
2. El cumplimiento de la misión y visión como objetivo. El impacto como meta.
3. La emergencia de demandas complejas y la necesidad de una creciente especialización.
4. El reconocimiento público del sector como un agente político y el importante impacto del entorno sionormativo y político en las organizaciones.
5. La presión por parte de los financiadores, los usuarios y la sociedad.
6. La reducción de los recursos disponibles y el incremento de las necesidades.

#### Frenos a las colaboraciones

1. La multitud de experiencias de colaboraciones no significativas ni efectivas.
2. La debilidad financiera de muchas ONG.
3. La escasez de tiempo y recursos para reflexionar sobre el valor real de las colaboraciones y afrontar colaboraciones significativas.
4. La existencia de organizaciones muy personalistas y liderazgos no preparados.
5. La defensa a ultranza de la identidad, los valores y la cultura propios.

Fuente: elaboración propia.

### Impulsos a las colaboraciones

**1. La concepción colaborativa y rol del sector como “intermediario”.** Las organizaciones del tercer sector son organizaciones acostumbradas a colaborar. Las colaboraciones son abundantes en un sector que nace concebido en cierta manera como complemento de, como intermediario entre. Así, hablamos de un sector que surge como respuesta necesaria a los fallos del sector público y del sector privado lucrativo, lo que lo sitúa en una posición intermedia que le lleva, o casi podríamos decir que le obliga, a colaborar de forma intrasectorial. La mayoría de ONG deben colaborar necesariamente con el sector público, pero también con otras organizaciones para conseguir su misión. Una mirada a nuestro alrededor nos permitirá apreciar que son casi inexistentes las ONG que no colaboran con ninguna otra organización. Podríamos decir así que colaborar forma parte del ADN del sector. El discurso de las colaboraciones no es un discurso ajeno ni extraño a los valores que definen a las organizaciones del sector, al contrario, son muchas las ONG que identifican el trabajo en colaboración como parte de sus valores y principios más básicos.

**2. El cumplimiento de la misión o visión como objetivo. El impacto como meta.** Las ONG existen para cumplir una misión, para hacer realidad una visión que guía sus pasos. Misión y visión constituyen los referentes de unas organizaciones que en general tienen objetivos que podríamos clasificar como sumamente ambiciosos. Las ONG no plantean habitualmente metas inmediatas

y rápidamente alcanzables. Son muchas las que nacen con una voluntad transformadora que requiere planteamientos a largo plazo.

El hecho de que las ONG persigan el cumplimiento de una misión o visión a largo plazo y no la obtención de beneficio económico inmediato sitúa el concepto de competencia en un lugar muy distinto del que ocupa en el sector privado lucrativo. Es cierto que las ONG compiten en el mercado de recursos financieros y donantes o en el de contratación pública, pero no es menos cierto que cuentan muchas veces con misiones, visiones y valores muy cercanos o complementarios, lo que facilita sin duda el acercamiento y la colaboración. Al situar la misión y, por lo tanto, la búsqueda de impacto como objetivo final, las colaboraciones surgen con fuerza como mecanismo facilitador. Al no buscar el beneficio propio, las ONG no tienen tanta necesidad de crecer de forma directa como sí tienen las organizaciones lucrativas, lo que las lleva a explorar otros mecanismos para escalar su impacto.

#### **3. La emergencia de demandas complejas y la necesidad de una creciente especialización.**

La complejidad creciente de las demandas sociales y la imposibilidad de abordarlas desde una sola perspectiva fuerzan a las ONG a ofrecer respuestas colaborativas para avanzar en su misión y generar mayor impacto. Ya no es posible, ni deseable, abordar la realidad desde una sola perspectiva. Por otro lado, la misma complejidad hace que cada vez sea más difícil que una sola organización disponga del conocimiento, las habilidades, los recursos y las competencias necesarios para ofrecer respuestas completas a las demandas existentes. La complejidad obliga, pues, a las ONG a especializarse y a la vez las fuerza a tomar una visión amplia y global. Gestionar esa doble necesidad a nivel interno en una sola organización es altamente complejo. Las colaboraciones ofrecen un mecanismo claro para abordar este dilema.

#### **4. El reconocimiento público del sector como un agente político y el importante impacto del entorno sionormativo y político en las organizaciones.**

El tercer sector cada vez es más reconocido como un agente político significativo. Sus argumentos y posicionamientos respecto a aspectos clave de nuestra sociedad son tenidos en cuenta. Si a esto le unimos el importantísimo impacto que el entorno sionormativo y político tiene sobre las organizaciones del tercer sector como organizaciones de servicio público y muy dependientes de financiación pública, identificaremos el área político-normativa como un impulso clarísimo a las colaboraciones intersectoriales. Las organizaciones del tercer sector son conscientes de esta realidad y del hecho de que el reconocimiento como actores políticos del que ahora gozan (aún limitado) ha sido resultado en gran parte de un trabajo interno de coordinación. El número de plataformas y entidades de segundo y tercer nivel son una muestra de esta realidad.

**5. La presión por parte de los financiadores, los usuarios y la sociedad.** En los últimos años se ha producido un cambio en la percepción pública de las ONG. Este cambio ha implicado una modificación en la percepción del valor de las ONG. Se han cuestionado su legitimidad, en algunos casos, y su excesivo número, que más que un valor asociado a la diversidad y riqueza de nuestra sociedad civil ha pasado a ser considerado una causa clara de duplicidades e

ineficiencias, incluso de falta de calidad en la intervención. En el ámbito social, se ha acusado a la multiplicidad de ONG de crear dependencias innecesarias y de no facilitar la integralidad en la atención. Han sido los mismos profesionales del sector y también los usuarios los que cada vez más han demandado una mayor colaboración. Es en este entorno donde las colaboraciones se plantean como una vía para mejorar la atención y evitar duplicidades, lo que refuerza la razón de ser de algunas ONG, así como un mecanismo para ahorrar costes.

**6. La reducción de los recursos disponibles y el incremento de las necesidades.** La crisis económica ha conllevado una reducción drástica de los recursos disponibles que ha venido, además, asociada a un incremento de las necesidades existentes. Las ONG ven como las posibilidades de financiación se reducen, mientras que los usuarios y sus demandas crecen. La situación dificulta la supervivencia de muchas organizaciones y a la vez cuestiona su tradicional forma de responder a los retos que se plantean. En el mejor de los casos, continuar actuando como se había hecho hasta ahora no es posible por temas de financiación. En la mayoría de casos, no permite tampoco obtener el impacto deseado. Abordar esta situación requiere explorar nuevas vías y caminos. Las colaboraciones surgen con fuerza como una alternativa válida.

### Frenos a las colaboraciones

Frente a estos impulsos a las colaboraciones, encontramos también importantes frenos.

**1. La multitud de experiencias de colaboraciones no significativas ni efectivas.** Como apuntábamos anteriormente, existen en el sector de las ONG en España multitud de ejemplos de alianzas entre organizaciones, redes y plataformas diversas. El discurso de las colaboraciones, además, está muy integrado en las ONG. El lenguaje de las colaboraciones no es ajeno a las ONG españolas, que han tenido o están viviendo sin duda múltiples experiencias de colaboración. Pero si bien esa riqueza colaborativa puede facilitar que se abran nuevas colaboraciones, supone también un freno importante al impulso de colaboraciones significativas. Son muchas las ONG que perciben que el tiempo invertido en colaborar es mucho, quizás excesivo, y que los resultados obtenidos no siempre son acordes a la inversión realizada. El tercer sector en España está lleno de organizaciones que han experimentado las dificultades de colaborar y que en un momento de escasez de recursos y tiempo se plantean si vale la pena continuar participando en determinadas experiencias colaborativas. Podríamos decir que el sector ha adolecido seguramente de un exceso de colaboraciones poco significativas y efectivas. Eso ha generado reticencias evidentes que suponen un freno claro hacia nuevas colaboraciones. Por otro lado, la diseminación de redes, coordinadoras y ofertas de colaboración hace más complejo para las ONG identificar aquellas realmente significativas para su misión.

**2. La debilidad financiera de muchas ONG.** El sector de las ONG españolas está caracterizado por muchas entidades de pequeño y mediano tamaño, muy dependientes de fondos de la Administración pública y con escasa capacidad financiera. Se trata de organizaciones a las que

el actual entorno económico ha puesto en graves problemas. De hecho, la mayoría de ONG han visto debilitada su potencia financiera por la crisis. En este entorno, las colaboraciones se hacen más necesarias que nunca. Los problemas financieros son, de hecho, uno de los elementos que han motivado a muchas ONG a buscar compañeros de viaje en el desarrollo de algunos proyectos, que las han conducido a plantearse reestructuraciones organizativas de gran impacto o fusiones. Como veremos en el capítulo dedicado a estos temas, son cada vez más las ONG que están explorando algunas de estas vías más comprometidas de colaboración. ¿Por qué, pues, situamos la debilidad financiera como un freno y no un impulso a las colaboraciones? Porque para que las colaboraciones lleguen a buen término, para que sean exitosas, se requiere que las ONG partan generalmente de posiciones de fortaleza. Buscar y definir colaboraciones desde la debilidad y, en ocasiones, con premura (por problemas de tesorería o resultados) no suele llevar a buen puerto. Podemos decir, pues, que la debilidad financiera impulsa la búsqueda de colaboraciones, pero no permite que estas se concreten o desarrollen de forma positiva.

### 3. La escasez de tiempo y recursos para reflexionar sobre el valor real de las colaboraciones y afrontar colaboraciones significativas.

La urgencia del día a día impide a muchas ONG plantearse una reflexión estratégica seria sobre el valor estratégico de las colaboraciones para la consecución de su misión y la ampliación del impacto organizativo. Son muchas también las ONG que no son conscientes de la necesidad de abordar dicha reflexión. Además, las colaboraciones se plantean muchas veces con una premura que no augura buenos resultados. Como veremos, uno de los factores clave de éxito de las colaboraciones significativas es la dedicación de tiempo para identificarlas, planificarlas y ejecutarlas. No debemos olvidar que las colaboraciones requieren, además, sobre todo en un primer estadio, una inversión de recursos que no siempre ofrece resultados a corto plazo, lo que es sumamente complejo en un entorno de crisis como el actual. Si a esto le añadimos la gran diversidad de alternativas de colaboración existentes, deduciremos que no es tarea sencilla para las ONG identificar qué colaboraciones deben mantener o emprender porque son realmente significativas.

### 4. La existencia de organizaciones muy personalistas y liderazgos no preparados.

Aunque la misma madurez del sector ha llevado a una evolución positiva en este sentido y a una reducción de los liderazgos muy personalistas en las organizaciones, continuamos encontrando aún un número importante de entidades muy marcadas por su líder. Ese personalismo puede ser un freno significativo a las colaboraciones. No podemos olvidar que colaborar de forma significativa implica perder parte del control directo de las acciones y los resultados, compartir riesgos, pero también resultados e imagen con otras organizaciones. Colaborar obliga a abordar las decisiones de forma compartida, lo que puede ser muy difícil para algunos líderes.

**5. La defensa a ultranza de la identidad, los valores y la cultura propios.** Las ONG son organizaciones que se caracterizan en general por estar construidas alrededor de una identidad y unos valores fuertes. Esos elementos se configuran como fuente de motivación básica de muchas de las personas vinculadas a ellas (trabajadores, voluntarios, donantes, socios...). El miedo a contaminar dicha identidad e incluso a perderla o a diluirla cuando se colabora con otros

constituye uno de los principales frenos a las colaboraciones. Ese miedo, que a menudo no es más que una resistencia al cambio, es de especial relevancia en organizaciones muy participativas en las que llegar a consensos para tomar decisiones que supongan replanteamientos estratégicos significativos no es fácil. En algunas organizaciones con fuertes posicionamientos ideológicos se hace difícil encontrar *partners* que cumplan los estrictos criterios de colaboración requeridos.

Es evidente que colaborar con otros implica ciertos riesgos y genera miedos entre las ONG. La valoración del riesgo asumido frente al beneficio esperado será clave en el momento de determinar si continuar o no con una colaboración concreta. Pero a veces ese riesgo o beneficio esperado no se evalúa de forma real. Existen, de hecho, una serie de ideas preconcebidas que pueden tener de forma inconsciente mucho peso en el avance de las colaboraciones en el sector. Visualizarlas, ser conscientes de su existencia, puede permitir objetivarlas e introducirlas en el análisis a realizar. No olvidemos que estas ideas pueden tener un peso significativo en las decisiones al jugar un rol de impulso o freno inconsciente a las colaboraciones. El siguiente cuadro nos permite recoger algunas de esas ideas, de los miedos expresados en distintos foros nacionales e internacionales por directivos del sector.

#### Riesgos de colaborar. Principales miedos

Riesgo/miedo a que...

- Perdamos autonomía y no podamos hacer lo que creemos que es válido.
- No controlemos el proceso y los resultados y que la colaboración se desvíe de lo previsto o se generen argumentos y posicionamientos con los que no estemos de acuerdo (ámbito campañas).
- A veces colaborar implica tener que aceptar la dictadura de la mayoría.
- Perdamos visibilidad y, por lo tanto, el posible apoyo de financiadores.
- Se puedan aprovechar de nuestra marca (especialmente en el caso de colaboraciones con empresas).
- Pongamos en juego nuestra reputación (especialmente en el caso de colaboraciones con empresas).
- Perdamos mucho tiempo y no lleguemos a ningún sitio.

Fuente: elaboración propia.

## Qué son las colaboraciones significativas

Las ONG deben superar, pues, el miedo, afrontar los frenos que existen y abordar colaboraciones que sean realmente significativas. Apuntábamos antes el carácter colaborativo del sector y la gran multiplicidad de experiencias de colaboración que se producen en este. Las ONG colaboran en muchos ámbitos y con muchos actores. Pero muchas de esas colaboraciones no son significativas, como tampoco muchas son eficientes y efectivas.

¿De qué hablamos, pues, cuando nos referimos a colaboraciones significativas?

**Para el objeto de este libro, entendemos que una colaboración es significativa cuando:**

- Crea valor estratégico para la mayor parte de sus participantes no alcanzable de forma individual, al menos en los mismos tiempos o amplitud.
- Los resultados esperados superan el valor de las contribuciones aportadas, valoradas a nivel de impacto organizativo y coste de oportunidad.
- Nace desde la voluntad de las organizaciones de construir alguna cosa que va más allá de sus propias capacidades individuales.
- Supone un grado de compromiso organizativo que implica más que el simple intercambio puntual de información o recursos.
- Requiere la implicación de los líderes de la organización, al menos en el estadio inicial.

Una colaboración significativa debería ocupar y preocupar, al menos en su estadio inicial, a los líderes de la organización, pues de su éxito dependerá la consecución de líneas estratégicas fundamentales.

Determinar si una colaboración es significativa o no para una organización implica necesariamente que el proceso de reflexión previa sobre el valor de las colaboraciones y los ámbitos estratégicos en los que las colaboraciones van a tener peso significativo, que explicábamos en el capítulo anterior, se haya realizado. También requiere evidentemente que la organización tenga claras sus principales líneas estratégicas. Sin esos elementos claros, va a ser imposible comprender el potencial valor estratégico que puede tener una colaboración concreta y, además, no va a ser viable realizar un análisis que compare el valor del resultado esperado de las colaboraciones frente al coste de las contribuciones a realizar. Un análisis coste-beneficio que es fundamental realizar cuando se desea emprender una nueva colaboración, pero que las organizaciones también deberían plantearse aplicar a su portafolio actual de colaboraciones.

Identificar las colaboraciones significativas que responden a un ámbito estratégico y pueden contribuir significativamente a su impulso es vital para poderlas priorizar y cuidar.

Ocurre, desafortunadamente muchas más veces de las deseables, que el tiempo y la dedicación invertidos por una ONG en cada una de sus colaboraciones no tiene tanto que ver con su valor estratégico o su grado de significancia como con otros elementos más vinculados a la gestión del proceso, a su rol... Si bien esto puede tener cierta explicación, e incluso lógica en algunos casos, también puede ser una de las causas explicativas del fracaso de algunas colaboraciones significativas.

El tiempo, los recursos y las capacidades de las ONG son limitados. Un exceso de colaboraciones no significativas puede tener un impacto negativo si no se equilibran bien los resulta-

dos y recursos invertidos. Es importante, pues, que las ONG seleccionen adecuadamente las colaboraciones en las que participan. Eso no significa que consideremos que el portafolio de colaboraciones de una ONG solo debería estar compuesto por colaboraciones significativas. Existen, de hecho, ejemplos de colaboraciones no significativas que pueden ser muy rentables para una ONG. O colaboraciones tácitas que pueden resultar interesantes en un momento dado. Sin embargo, sí que consideramos que es importante que las ONG sean conscientes de la composición de su portafolio de colaboraciones e identifiquen las que son significativas y las cuiden especialmente.

### El portafolio de colaboraciones

El portafolio de colaboraciones no es más que el conjunto de colaboraciones que tiene una ONG con otros actores.

#### Clasifica tus alianzas



Fuente: elaboración propia.

El cuadro que presentamos arriba permite de forma muy sencilla realizar un primer análisis de dicho portafolio y apuntar qué estrategia general debería seguir la organización con cada una de las colaboraciones que tiene en la actualidad. El cuadro propone un análisis de las colaboraciones en función de su eficiencia y valor estratégico.

#### El cuadro plantea cuatro grandes cuadrantes:

1. El primero corresponde a las colaboraciones estratégicas y eficientes en las que evidentemente se deben invertir recursos y que hay que cuidar.
2. El segundo corresponde a las colaboraciones con interés estratégico alto pero poco eficientes; en este caso, la organización debería plantearse cómo mejorar dicha eficiencia si eso es posible (reduciendo la inversión de recursos o incrementando los resultados obtenidos) o cuestionarse su participación.

3. El tercero corresponde a las colaboraciones no estratégicas pero eficientes. En este caso, la organización debe vigilar para mantener los niveles de eficiencia existentes, sin incrementar su participación ni dedicación.
4. El cuarto corresponde a las colaboraciones no estratégicas ni eficientes. En este caso, la estrategia de la organización parece clara: diseñar un plan de salida y poner fin a la colaboración.

Es evidente que el cuadro obvia algunos elementos que tenemos que tener en cuenta al realizar un análisis más detallado del portafolio, como la posible interrelación de algunas colaboraciones entre ellas, el riesgo asociado o la existencia de compromisos personales que van más allá de la organización, por ejemplo, lo que puede hacer que se tengan que tomar decisiones distintas de las planteadas por este. Sin embargo, estamos ante un instrumento que puede proporcionar una primera orientación. Insistimos en que lo importante al final es que la organización tome conciencia de la relación entre el esfuerzo-valor aportado de algunas colaboraciones, sea capaz de priorizar y actúe en consecuencia.

Decíamos, pues, que la interrelación entre las distintas colaboraciones que forman parte del portafolio es un aspecto importante a tener en cuenta especialmente en el momento de tomar decisiones relativas tanto al abandono de una colaboración como a la integración de otra nueva.

Al valorar una determinada colaboración, se debería considerar el impacto que tiene sobre el resto de colaboraciones organizativas. Así, cuando se está tomando la decisión de si participar o no en una determinada alianza, es importante preguntarse en qué grado la nueva alianza, por ejemplo:

#### Va a contribuir a reforzar las ya existentes o en qué grado puede entorpecerlas o generar conflictos:

¿Puede producir reticencias nuestra participación en esta nueva colaboración entre organizaciones con las que tenemos alianzas ya definidas?, ¿puede ser esta nueva alianza o colaboración en la que nos planteamos participar percibida como competidora de alguna en la que ya tomamos parte?, etc.

#### Va a permitir generar nuevo knowhow aprovechable en otras alianzas:

¿Existen puntos de unión e interés común con otras colaboraciones en las que participamos?, ¿podemos hacer de vínculo y traspasar knowhow entre ellas?, etc.

Analizar una colaboración determinada también desde la perspectiva de su impacto sobre el portafolio de colaboraciones de la organización puede ayudarnos a evitar determinados conflictos y a explotar al máximo las potencialidades existentes.

## Desarrollo de una colaboración significativa

Las colaboraciones, para que sean exitosas, requieren un proceso de planificación y desarrollo. La premura y la falta de dedicación a este proceso son, de hecho, dos de los principales motivos de fracaso de estas. Aunque también encontramos casos de colaboraciones que se encallan en alguna parte de este y no son capaces de avanzar.

A continuación detallamos las que serían, en nuestra opinión, las etapas básicas del desarrollo de una colaboración. Creemos que cuando nos planteamos una nueva colaboración, deberíamos tener en cuenta todas estas etapas, aunque evidentemente la intensidad y el tiempo dedicados a cada una de ellas variarán en función del valor estratégico de la colaboración y su complejidad (número de *partners*, proximidad, etc.). El siguiente cuadro presenta estas fases, que posteriormente detallamos individualmente.

---

### Etapas básicas del desarrollo de una colaboración:

**Fase 1.** Inspiración

**Fase 2.** Exploración efectiva

**Fase 3.** Formación

**Fase 4.** Concreción

**Fase 5.** Implementación y desarrollo

**Fase 6.** Finalización o transformación

*Fuente: elaboración propia a partir de La Piana (1998)*

**Fase 1. Inspiración.** La primera fase de todo proceso de colaboración significativa es, según La Piana<sup>11</sup>, la inspiración. Supone el momento en el que los líderes de una organización consideran que establecer una relación de colaboración concreta con una determinada organización puede ser beneficioso para su misión.

La fase de inspiración puede ser resultado de una etapa previa de búsqueda pautada, fruto de una reflexión clara sobre la necesidad de encontrar *partners* en un determinado ámbito. Lo que podríamos identificar como una fase cero de la colaboración. Pero en muchas ocasiones es consecuencia de un proceso más informal resultado de coincidencias, pero sobre todo de pequeños encuentros previos (quizás otras experiencias de colaboración) que han permitido crear una relación de confianza. Es esa relación de confianza, unida a unos objetivos y visión similar, la que muchas veces inspira a los líderes a colaborar.

La implicación de los líderes de la organización es fundamental en esta primera fase (y en la fase cero, si es que existe). No debemos olvidar que estamos ante colaboraciones con valor estratégico y que, por lo tanto, requieren, como apuntábamos, un compromiso explícito y claro de sus líderes.

11 La Piana D (1998) *Beyond collaboration. Strategic Restructuring for Nonprofit Organizations. Revised Edition*, The James Irvine Foundation y The National Center for Nonprofit Boards.

Es muy importante que cuando la inspiración proviene de otra organización o de un miembro de la misma organización que no ejerce el liderazgo en esta, los líderes la consideren y puedan vincularse a ella. Si los líderes no ven el potencial y valor de una colaboración, si ya de entrada intuitivamente se sienten incómodos con ella, es difícil que acabe funcionando. Evidentemente, eso no significa que no puedan modificar su opinión como resultado de lo que sería la segunda fase de la formación de la colaboración, la exploración efectiva.

**Fase 2. Exploración efectiva.** Como indica La Piana<sup>12</sup>, la primera fase, la inspiración, es solo eso, inspiración. Es decir, una idea que hace falta explorar, valorar y, al final, concretar.

Es en la etapa de exploración cuando debe hacerse una reflexión más profunda sobre el valor potencial de la colaboración. Es en este momento cuando la ONG debería ubicar la colaboración en su correspondiente lugar estratégico y valorar si estamos ante una colaboración potencialmente significativa. Esta tarea es relativamente sencilla si la ONG ha realizado una reflexión clara sobre las colaboraciones y su valor.

Es en esta etapa también cuando debería valorarse concretamente a qué objetivos puede contribuir la colaboración, tal y como la imaginamos, y qué aportaciones está dispuesta a realizar nuestra organización.

Es útil también en este punto abrir la mirada al entorno y plantearse si habría otros *partners* (disponibles) más adecuados o que pudieran incorporarse al proceso. Asimismo, es el momento de reflexionar sobre el impacto que esta nueva colaboración puede tener en el portafolio de colaboraciones de la organización.

La fase de exploración debe permitir a la organización decidir si vale la pena continuar trabajando para hacer avanzar la colaboración o si, por el contrario, más vale abandonar la idea.

**Fase 3. Formación.** La etapa de formación es crítica para el éxito de una colaboración significativa. Invertir tiempo en ella es fundamental para evitar posteriores conflictos resultado de la falta de claridad de algunos elementos básicos de la colaboración. Como veremos, muchos de los factores clave de éxito de una colaboración nacen de un buen proceso de formación.

Durante esta etapa se deben definir los elementos básicos de la colaboración. La visión compartida, la agenda, las aportaciones y los compromisos de cada organización, los resultados esperados y los mecanismos de gobierno y toma de decisiones.

En la etapa de formación se deben movilizar los distintos participantes en la colaboración. Es el momento de sentarse alrededor de una mesa, explorar los posibles temas y objetos de colaboración y plantear de forma clara las expectativas de cada uno de los participantes respecto a la colaboración.

12 La Piana D (1998) *Beyond collaboration. Strategic Restructuring for Nonprofit Organizations. Revised Edition*, The James Irvine Foundation y The National Center for Nonprofit Boards.

Una vez presentadas las expectativas, corresponde a los líderes de las organizaciones acordar y definir una visión conjunta asegurándose de que esta incluye perspectivas y expectativas de cada uno de los miembros. Llegar a lo que se llama un mínimo común denominador de la colaboración que sea atractivo y satisfaga a todos los *partners* no siempre es una tarea sencilla. Especialmente en los casos en que estamos hablando de colaboraciones en las que participan muchos actores.

En la etapa de formación se definirán también las principales aportaciones que realizará cada organización a la colaboración, y se concretarán los resultados previstos en cada etapa y los mecanismos principales de toma de decisiones. Se establecerán también la agenda y el *timing* básico de la colaboración.

Es indispensable que sean los líderes de las organizaciones los que tomen parte activa en esta fase. No estamos ante una etapa de trabajo técnico, sino estratégico, y, por lo tanto, son las personas con capacidad de visión estratégica y autoridad las que deben participar en ella.

La etapa de formación debe servir para confirmar o no el interés de las organizaciones en participar en la colaboración definida.

Es importante que los acuerdos conseguidos en la etapa de formación se recojan en un documento, que será el marco de referencia de la colaboración.

**Fase 4. Concreción.** En esta etapa debe definirse un plan de acción y de lanzamiento del proyecto. Asimismo, es el momento de concretar las estructuras y los procedimientos asociados a la colaboración, definir los recursos necesarios y su procedencia. Es el momento de concretar si existirá una oficina que liderará la operatividad del proceso.

Entre los procedimientos definidos es de vital importancia concretar los mecanismos de comunicación de las entidades participantes en todos sus niveles (decisión, operativo), así como los mecanismos de gestión de conflictos (que deben estar vinculados a los mecanismos de toma de decisiones definidos en la etapa anterior).

La etapa de concreción también supone la identificación de indicadores de evaluación. Estamos ante una etapa en la que ya empiezan a participar equipos técnicos, aunque los líderes de la organización tienen que estar presentes para aprobar las decisiones finales tomadas.

**Fase 5. Implementación y desarrollo.** La implementación supone la ejecución efectiva de la colaboración. En un inicio es importante explicar claramente a todos los implicados las razones y los objetivos de la colaboración, así como su rol, para superar miedos o reticencias.

Uno de los mecanismos más útiles para superar las reticencias al cambio es identificar resultados a corto plazo que puedan difundirse.

**Fase 6. Finalización o transformación.** La mayor parte de colaboraciones tienen un final. Consiguen su objetivo y completan el proyecto para el que habían sido diseñadas, o bien derivan en una nueva colaboración, en otra estructura que hace falta definir de nuevo.

Es importante que las entidades participantes sean conscientes de la importancia de estos procesos de finalización. En esta etapa los líderes de las organizaciones deben entrar nuevamente en juego. Es el momento de definir cómo se capitalizan los resultados de las colaboraciones y cómo se cierra la relación y, en su caso, realizar una transición armoniosa hacia lo que venga después.

Debemos recordar que no tiene sentido alargar colaboraciones que ya no aportan ningún valor a las organizaciones participantes. Finalizar una colaboración a tiempo puede evitar la sensación de pérdida de tiempo y energías que luego entorpece próximas colaboraciones.

## Claves de éxito de las colaboraciones significativas. Elementos para que las colaboraciones sean efectivas

Cuidar el proceso de desarrollo de una colaboración, especialmente en sus fases iniciales, es, como explicábamos, un factor clave de éxito de muchas relaciones colaborativas. Pero existen también otra multitud de factores que pueden ayudarnos a explicar el éxito de una colaboración.

Evidentemente, contar con ellos no es una garantía de que la colaboración llegue a buen término. Existen múltiples aspectos incontrolables que pueden provocar que una colaboración fracase. Sin embargo, sí que es verdad que la mayoría de colaboraciones significativas exitosas comparten los siguientes elementos:

### Factores clave de éxito de una colaboración significativa:

1. Visión compartida
2. Respeto mutuo, tolerancia y confianza entre sus miembros
3. Liderazgo comprometido
4. Atención al proceso
5. Equilibrio entre aportes y resultados
6. Volumen adecuado de recursos

*Fuente: elaboración propia.*

Se trata de seis elementos que engloban muchos otros aspectos. Su valor radica en que nos permiten identificar en qué debemos centrar los esfuerzos para que las colaboraciones funcionen.

**1. Visión compartida.** La visión compartida es el elemento central que guiará la colaboración. Desarrollarla es una de las tareas más complejas de la definición de un proceso de colaboración. También es una de las más vitales.

Para hacerlo, se debe tener en cuenta que, como indica La Piana<sup>13</sup>, todos los participantes en la colaboración, pese a poder compartir algún objetivo global, aportan agendas y prioridades distintas. Parten de motivaciones y expectativas diversas. Compartir dichas agendas y prioridades, motivaciones y expectativas por parte de todos los miembros de la alianza y construir la visión a partir de estas se convierte en un punto crítico de las colaboraciones significativas. Eso no significa que un participante no pueda renunciar a algunas de sus expectativas en este proceso; en ocasiones deberá sin duda hacerlo. Lo importante es que la visión sea construida conjuntamente y que todos tengan claro a qué objetivos y expectativas va a responder. **Las colaboraciones deben fundamentarse en motivaciones y expectativas claras y compatibles.**

Es en el proceso de definición de la visión conjunta cuando las organizaciones deben revelar **el valor estratégico que el proyecto tiene para su organización. La diferencia significativa en ese valor** puede ser un escollo o una dificultad para conseguir un equilibrio de aportes y resultados, así como para pautar y cumplir procedimientos en que todos los miembros estén de acuerdo, pero no es un escollo insalvable para el éxito de una colaboración, aunque sí podríamos decir que **es un factor de riesgo importante.** Cuando una colaboración es estratégicamente significativa para una organización pero no para otra, es difícil llegar a acuerdos satisfactorios para ambos. De hecho, y ateniéndonos a la definición que hacíamos de colaboraciones significativas, una colaboración que alguno de los *partners* importantes no considere estratégica será difícilmente significativa, pues no llegará al nivel de compromiso y continuidad requerido. Más bien estaremos seguramente ante una colaboración de valor más puntual.

**Ser transparente en este proceso de construcción** evita muchos conflictos posteriores causados por haber asignado a la colaboración objetivos y expectativas que no se correspondían con la realidad.

La falta de claridad en los objetivos de las colaboraciones es uno de los principales motivos esgrimidos por los directivos de las ONG para explicar su fracaso. Una falta de claridad que se puede explicar porque a veces, en el afán de construir una visión en la que todos nos sintamos cómodos, se opta por acordar solo el común denominador y no se abordan los puntos de conflicto existentes. **La visión conjunta debe ser amplia, pero también recoger objetivos concretos e intentar dar respuesta a los conflictos de planteamiento que se prevén ya de entrada.** Evitar los conflictos supone solo posponerlos en el tiempo, lo que seguramente hará más compleja su solución.

Algunas colaboraciones optan así por incluir en su visión detalles de objetivos e indicadores, lo que permite contar con un marco de referencia. El nivel de desarrollo necesario de esta vi-

13 La Piana D (1998) *Beyond collaboration. Strategic Restructuring for Nonprofit Organizations. Revised Edition*, The James Irvine Foundation y The National Center for Nonprofit Boards.

sión inicial dependerá del grado de conocimiento y confianza entre las entidades, de su grado de entendimiento.

La complejidad de la construcción de una visión compartida tiene muchas veces relación con el distinto valor estratégico que las organizaciones participantes otorgan a la colaboración.

En el caso de colaboraciones con empresas, puede ser habitual que la colaboración se considere clave para la organización no lucrativa, pero no para la empresa. Cuanto más próximo sea el nivel de valoración estratégica de la colaboración, más fácil será que las entidades lleguen a acuerdos en cuanto a compromisos de recursos y procedimientos.

**2. Respeto mutuo, tolerancia y confianza entre sus miembros.** Evidentemente, debe existir un mínimo de respeto mutuo, tolerancia y confianza entre las organizaciones para que una colaboración funcione. Eso no significa que los participantes en una colaboración tengan que ser amigos, pero sí que deben compartir cierto aprecio por la otra organización (aunque sea exclusivamente por los valores que les puede aportar). **Las colaboraciones deben centrarse en los puntos fuertes de los partners**, una colaboración enfocada en las debilidades está destinada al fracaso.

Muchas colaboraciones en el sector nacen, de hecho, de relaciones profesionales de amistad y respeto por parte de los líderes respectivos. Este puede ser un buen punto de partida para una colaboración; de hecho, **el entendimiento de los líderes es un gran facilitador del avance de las colaboraciones.** Sin embargo, el respeto mutuo, la tolerancia y la confianza deben ir más allá de los líderes, deben estar presentes en la relación entre las organizaciones participantes.

El respeto mutuo, la tolerancia y la confianza deben así estar fundamentados en culturas e ideologías compatibles. **Las organizaciones participantes deben estar dispuestas a respetar elementos básicos de la cultura e ideología de los otros participantes, lo que requiere cierto nivel de compatibilidad.** Eso evidentemente no significa que organizaciones que difieren a nivel ideológico o cultural no puedan establecer colaboraciones significativas, pero esas posiciones deben tener elementos compatibles. No olvidemos que el respeto mutuo, la tolerancia y la confianza deben reflejarse después en la ejecución de la colaboración, y eso implica tener en cuenta algunos valores de las otras organizaciones al actuar. Por ejemplo, puede ser que al establecer una colaboración significativa con una empresa una ONG tenga que introducir la rapidez en las decisiones como parte clave de la cultura de la colaboración, un elemento que quizás no sea propio de la organización. La empresa, por su parte, deberá adaptar también algunos de sus comportamientos a la nueva cultura surgida de la colaboración.

El respeto mutuo y la confianza implican ser transparentes en la relación. **La transparencia es, de hecho, un elemento fundamental en la construcción y el mantenimiento de la confianza.** Las organizaciones deben tener claro qué deben comunicar a sus *partners*. Algunas colaboraciones optan por firmar acuerdos de fidelidad y respeto.

**3. Liderazgo comprometido.** La existencia de un liderazgo comprometido con la colaboración es fundamental, especialmente en sus primeras fases. No debemos olvidar que estamos hablando de colaboraciones significativas que pueden tener un impacto importante en la consecución de la estrategia organizativa.

La participación de los líderes es fundamental porque son ellos quienes poseen la visión estratégica de la organización y pueden contribuir a construir la visión conjunta. Además, los líderes de las organizaciones son los que tienen capacidad para concretar los compromisos de la organización y acordar posiciones. Hablamos de líderes que deben evitar los personalismos excesivos; colaborar requiere muchas veces abandonar el propio ego y reconocer que el otro puede aportar cosas significativas.

La delegación del liderazgo en una persona sin capacidad suficiente de decisión es uno de los principales frenos al avance de las colaboraciones, especialmente en su etapa de formación. Este tipo de delegaciones también refleja un compromiso organizativo seguramente insuficiente, o no al mismo nivel que el de los otros participantes. **Un mix inadecuado en el grupo motor de una colaboración es un riesgo evidente de fracaso.**

El liderazgo de una colaboración significativa puede transferirse y evolucionar hacia un grupo distinto del inicial, pero es necesario que esa transición se realice en el momento adecuado y que el nuevo liderazgo cuente con las capacidades suficientes para desarrollar la colaboración en el momento en que se encuentra. De hecho, esta transición suele producirse una vez que la colaboración ha superado la primera etapa de implementación o justo antes de esta. A pesar de este traspaso, que puede ser necesario y positivo en el estadio de mantenimiento y desarrollo de la colaboración, los líderes de la organización, por su misma concepción estratégica, no pueden desvincularse de las colaboraciones significativas. Lo que no supone que las lideren, pero sí que las siguen y plantean su futuro estratégico. De hecho, **los altibajos en el grado de compromiso de los líderes de una colaboración pueden llevar a esta a languidecer y fracasar.**

**4. Atención al proceso.** Como hemos apuntado en el apartado anterior de este mismo capítulo, la atención al proceso es fundamental para que una colaboración significativa funcione.

La definición de procesos claros es básica. Especialmente en el ámbito de la **toma de decisiones, la resolución de conflictos y la comunicación entre las partes son fundamentales. Es básico, además, definir claramente responsabilidades, roles, procedimientos operativos y funciones para que cada parte sepa a qué atenerse.**

Todo eso implica un trabajo intensivo en la planificación de la colaboración en la etapa que hemos llamado de formación y concreción. Pero también implica un seguimiento y atención por parte de los líderes del proceso una vez que la colaboración está en marcha.

Es importante tener indicadores que permitan evaluar si la colaboración está funcionando y los procedimientos definidos son eficaces y eficientes. A menudo las colaboraciones requieren, como todo proyecto, reformulaciones y ajustes. Los líderes del proceso de desarrollo deben estar pendientes de estas necesidades y no dejar que pequeños problemas o conflictos no re-

sueltos por desatención acaben mermando los cimientos de la colaboración. Desde esta perspectiva, suele ser útil crear en el caso de colaboraciones significativas y complejas un comité de seguimiento que pueda identificar los problemas y resolverlos. Asimismo, es importante que los “ejecutores” de la parte operativa de la colaboración sepan a quién acudir cuando algo no funciona. El liderazgo de la colaboración en cada organización debe estar claro.

Las colaboraciones efectivas tienen mecanismos y pautas de comunicación bien definidos. No en vano los malentendidos a nivel comunicativo son uno de los principales problemas en las colaboraciones. A pesar de la existencia de pautas, establecer un proceso de comunicación fluido y correcto es uno de los grandes retos de toda colaboración. No hemos de olvidar que, por muy próximas que puedan ser, estamos hablando de organizaciones con culturas distintas en las que el lenguaje (formal e informal) no tiene los mismos significados.

La importancia de vigilar y cuidar el proceso y la dedicación que eso supone lleva a algunas colaboraciones a apostar por la creación de lo que podríamos llamar una oficina técnica, que es la encargada de seguir el proceso y realizar las gestiones implícitas directamente en el funcionamiento de la colaboración. La existencia de una oficina técnica facilita, sin duda, el buen desarrollo de las colaboraciones, aunque, por otro lado, requiere una financiación que no siempre es fácil de conseguir. En muchas ocasiones esta oficina se financia con aportaciones de los participantes en la colaboración, lo que implica un nivel de exigencia mucho mayor a nivel de resultados para que la colaboración sea realmente valiosa.

**5. Equilibrio entre aportes y resultados.** Las colaboraciones deben estar construidas sobre la **equidad y la reciprocidad**. Los aportes y resultados obtenidos por los distintos miembros deben ser equilibrados. La noción de equilibrio, sin embargo, no es tan sencilla de aplicar ya que dependerá de la valoración subjetiva que las organizaciones realicen del resultado obtenido y lo que aportan a la colaboración.

A pesar de esta dificultad intrínseca, la verdad es que es importante que en la etapa de diseño de la colaboración se intente llegar a un acuerdo en este punto. Además, es un tema que debe irse siguiendo, ya que la percepción puede verse modificada una vez que la colaboración se ponga en marcha o ya lleve tiempo funcionando.

Si se percibe que **la colaboración no aporta valor añadido suficiente a la organización o que los aportes entre los distintos miembros están desequilibrados, se puede generar un conflicto importante** que acabe provocando el abandono de la colaboración.

En este sentido, es importante que se introduzcan mecanismos que permitan identificar los resultados de la colaboración y, si es posible, en una etapa temprana de esta para que las organizaciones participantes puedan valorar positivamente los resultados.

Aunque de forma temporal, sobre todo en sus inicios, las organizaciones pueden estar dispuestas a participar en colaboraciones con un nivel de eficiencia bajo o costes transaccionales muy elevados, es difícil que estas tengan permanencia en el tiempo. Las organizaciones deben percibir que los resultados superan los costes asociados.

**6. Volumen adecuado de recursos.** Las colaboraciones requieren, como todo proyecto, un volumen de recursos humanos y económicos suficientes para su desarrollo. Eso implica aportaciones por parte de las organizaciones miembros o búsqueda de recursos externos.

Encontrar el equilibrio adecuado entre el volumen de recursos dedicados y los resultados obtenidos es uno de los grandes retos, así como garantizar su sostenibilidad. De hecho, no es extraño que cuando las colaboraciones se alargan en el tiempo el compromiso de recursos necesario pase a ser percibido como un lastre por parte de alguna organización participante.

Cada organización participante debe decidir cuánto está dispuesto a invertir. Una inversión que puede ser en forma monetaria, pero también en dedicación técnica, contactos, ideas, marca... Evidentemente, como ya apuntábamos, para que la colaboración sea exitosa y sostenible a largo plazo las organizaciones deben percibir que existe un equilibrio entre dichas aportaciones y los resultados.

Hasta aquí hemos revisado lo que a nuestro parecer serían, si bien resumidos, los principales factores clave de éxito de los procesos de colaboración. Unos factores que coinciden, de hecho, con algunas de las lecciones de fracaso que se extraen de las conversaciones mantenidas con directivos del sector.

---

#### Lecciones de fracaso

- Mix de miembros no balanceada o adecuada.
- Insuficiente masa crítica de miembros comprometidos.
- Culturas no compatibles.
- Falta de claridad en los objetivos de la alianza.
- Expectativas de los beneficios no realistas.
- Liderazgo inadecuado.
- La alianza no aporta valor añadido suficiente.
- La alianza beneficia de forma desigual a los miembros.
- Baja eficiencia (resultados/costes).
- Costes transaccionales demasiado altos.
- Solo se acuerda el mínimo común denominador.
- Mala gestión de conflictos.
- Falta de transparencia y confianza.
- Personalismos.
- Desequilibrio entre objetivos y recursos.
- Contribución muy inequitativa de recursos.
- Recursos económicos no sostenibles a largo plazo.
- “*Non ending story*”..., sin renovación ni conclusión.

Fuente: elaboración propia.

## Algunas formas que pueden tomar las colaboraciones significativas

Decíamos que las colaboraciones significativas son, pues, aquellas que si funcionan contribuyen de forma significativa al desarrollo de la estrategia de la ONG y/o a la consecución de su impacto.

Tomando esta definición y los aspectos concretos desarrollados anteriormente, se hace evidente que no todas las colaboraciones que mantienen las ONG son significativas. Y tampoco tienen por qué serlo. Somos conscientes de que las colaboraciones no significativas pueden aportar valor a las organizaciones. Sin embargo, partiendo de esta aclaración, queremos recordar que el objeto de este libro son el valor estratégico de las colaboraciones y las colaboraciones con claro valor estratégico.

Desde esta perspectiva, hemos hecho un esfuerzo por identificar dentro del inmenso mar de distintas formas de colaboración existentes aquellas que pueden contribuir de forma más efectiva a fortalecer el impacto de las organizaciones, aquellas, por lo tanto, que tienen más probabilidad de convertirse en colaboraciones significativas.

---

#### Tres son, a nuestro parecer, las principales formas que pueden tomar las colaboraciones significativas:

- Las alianzas estratégicas,
- Las integraciones institucionales y
- Las redes o plataformas

Con ello no queremos afirmar que todas las alianzas estratégicas, todas las integraciones institucionales o todas las redes y plataformas sean colaboraciones significativas, pero sí que es verdad que en su formulación las tres formas de colaboración seleccionadas tienen un enorme potencial de vehicular colaboraciones significativas.

Dada su relevancia, dedicaremos a cada una de estas formas un apartado específico de esta segunda parte del libro. Sin embargo, creemos que puede ser interesante presentarlas, aunque sea de forma breve en este punto.

Hablamos de alianzas estratégicas e integraciones institucionales tomando como referencia la matriz de colaboraciones que elabora La Piana<sup>14</sup>. Este autor agrupa estas dos formas de colaboraciones bajo el nombre de reestructuraciones estratégicas para distinguirlas de las colaboraciones que no tienen ese valor estratégico, un valor que, según él, queda reflejado en la cesión de parte del poder de decisión a la colaboración resultante.

---

<sup>14</sup> La Piana D (1998) *Beyond collaboration. Strategic Restructuring for Nonprofit Organizations. Revised Edition*, The James Irvine Foundation y The National Center for Nonprofit Boards.

### Matriz de partenariados



Fuente: La Piana (1998).

Si bien nos agrada la clasificación que realiza La Piana, creemos que su definición de alianza estratégica no es completa. Así, en nuestro caso definimos las alianzas estratégicas como una colaboración caracterizada de la siguiente manera:

- generalmente participan en ellas pocos actores, para los cuales el tema en el que colaboran tiene un valor estratégico;
- todas las organizaciones participantes ponen en juego competencias clave;
- suponen un compromiso temporal en principio finito y vinculado al desarrollo de una tarea, objetivo o resultado claramente delimitado; y
- en ellas se produce una cesión del poder de decisión hacia la alianza, el poder se comparte o transfiere.

Las alianzas estratégicas se distinguen de las reestructuraciones institucionales porque, como indica La Piana<sup>15</sup>, no implican ninguna modificación en la estructura o el control de la organización, no conllevan, como sí que lo hacen las integraciones institucionales, la modificación de los sistemas de gobierno de ninguna entidad ni la creación o disolución de ninguna organización.

<sup>15</sup> La Piana D (1998) *Beyond collaboration. Strategic Restructuring for Nonprofit Organizations. Revised Edition*, The James Irvine Foundation y The National Center for Nonprofit Boards.

Caracterizamos las integraciones institucionales de la siguiente forma:

- participan en ellas pocos actores, para los cuales el tema en el que colaboran tiene un valor estratégico;
- suponen la modificación de elementos institucionales como los órganos de gobierno o la generación o desaparición de alguna organización;
- reflejan la voluntad de permanencia de la alianza en el tiempo; y
- conllevan la cesión de gran parte del poder de decisión al resultado de la alianza.

Al lado de las alianzas estratégicas y las integraciones institucionales, pero en otro nivel, situamos otro tipo de colaboraciones: las redes y plataformas. La participación en una red o plataforma puede tener un valor táctico o estratégico. A diferencia de las alianzas estratégicas o integraciones institucionales, el valor de la red se construye generalmente gracias a la participación de muchos actores, por lo que la individualidad organizativa es en este caso menos importante. La red se configura así fundamentalmente a partir de los roles que los distintos miembros de la red asumen y no tanto a partir de la identificación de las competencias básicas que cada uno aporta. Los objetivos vinculados a las redes y plataformas no están generalmente limitados a productos, servicios o acciones claramente identificados como sí suelen estarlo, en cambio, en el caso de las alianzas estratégicas. De hecho, los objetivos de las redes son muchas veces elementos que se derivan del mismo proceso de participación en la red, como la generación de conocimiento, el aprendizaje o la representatividad externa. En la red participa generalmente un número amplio de actores que se estructuran alrededor de roles habitualmente predefinidos y contribuyen con su conocimiento, experiencia o recursos a avanzar en la consecución de unos objetivos cuyo logro se deriva en gran parte del mismo proceso de participación en la red. Asimismo, los participantes tienen voluntad de permanencia en el tiempo.

Redes y plataformas, reestructuraciones institucionales y alianzas estratégicas configuran, en nuestra opinión, las principales formas que pueden adoptar las colaboraciones significativas, unas colaboraciones que ofrecen a las ONG un marco de desarrollo estratégico muy potente. Saber cómo identificarlas y gestionarlas correctamente se convierte así en una fuente clara de ventaja competitiva para las ONG. En las próximas páginas de este libro intentaremos ayudar en esta importante tarea a los directivos de las entidades. Deseamos que las reflexiones planteadas a partir del análisis de algunos casos de referencia contribuyan a que las ONG avancen en la integración de colaboraciones significativas y realmente efectivas en su diseño estratégico.

## 4

Alianzas  
estratégicas

Realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones, del mismo sector o de otros sectores, es una forma privilegiada de ganar capacidad e incrementar el volumen de recursos, competencias y habilidades puestos a disposición de una misión. Las alianzas estratégicas son, de hecho, junto con la pertenencia a redes y plataformas de segundo nivel, la forma más habitual de construir colaboraciones significativas.

Una mirada a nuestro entorno nos permite apreciar que cada vez son más las ONG que, ante la disyuntiva de si perseguir sus objetivos en solitario o acompañadas, optan por el desarrollo de alianzas estratégicas. Una opción que, como veremos a lo largo de este capítulo, presenta, sin duda, ventajas para las ONG, pero que no está exenta de riesgos y dificultades.

Una opción, además, que debe analizarse teniendo en mente otras alternativas estratégicas existentes como la posibilidad de avanzar en solitario, integrándose con otra organización o a través del desarrollo o pertenencia a redes y plataformas.

### **¿Qué es una alianza estratégica?**

Entendemos las alianzas estratégicas como aquellas colaboraciones caracterizadas por el hecho de que cualquiera de sus participantes pone en juego competencias clave para la consecución de unos objetivos compartidos. Todos los actores aportan a la alianza un elemento básico (que puede ser en forma de capacidad, recursos, habilidades o conocimientos) que contribuye de forma significativa a alcanzar lo deseado y sin el cual el objetivo sería más difícil (o imposible) de lograr. Las aportaciones que realizan los distintos actores son, pues, claves y complementarias. Todos los actores valoran y reconocen la importancia de la aportación del resto, lo que los sitúa (con excepciones en el caso de alianzas de muchos actores) en un plano de igualdad. Pero, como vemos al final del capítulo anterior referido a colaboraciones significativas, existen otros elementos que definen este tipo de colaboraciones.

Las alianzas estratégicas se construyen alrededor de un tema de valor estratégico para todos sus socios. Nacen generalmente vinculadas al desarrollo de una tarea, objetivo o resultado claramente delimitado. Los participantes se comprometen de forma duradera con un proyecto

que en principio es temporal, un proyecto que tiene sentido y valor en sí mismo más allá de las aportaciones que realizan sus socios. Estamos ante colaboraciones que por sus propias características cuentan generalmente con un número limitado (pocos) de actores, aunque existen algunas alianzas estratégicas, como veremos en este mismo capítulo, en las que participan muchas organizaciones.

---

#### Una alianza estratégica es una colaboración...

- en la que todas las organizaciones participantes ponen en juego competencias clave y reconocen el valor de las aportaciones ajenas;
- en la que el tema tiene un valor estratégico para las entidades participantes; y
- que supone un compromiso en principio temporal y vinculado al desarrollo de una tarea, objetivo o resultado claramente delimitado.

Evidentemente, bajo esta definición podemos agrupar colaboraciones de tipo muy diverso. Encontramos así alianzas que nacen vinculadas a la creación de sinergias y optimización de costes; alianzas que se crean para desarrollar nuevos programas o servicios; alianzas que se realizan entre ONG del mismo sector o alianzas que implican actores de procedencia diversa, ONG, empresas o administraciones públicas; alianzas que buscan la complementariedad o que buscan la suma de recursos similares; alianzas que conllevan un elevadísimo grado de compromiso y tienen un importante impacto organizativo; y alianzas que exigen menos de las organizaciones participantes. Cada alianza presentará retos específicos y responderá de mejor o peor manera a la consecución de algunos objetivos.

## Factores clave de éxito para el desarrollo de alianzas estratégicas

A pesar de la diversidad de alianzas existentes, creemos que es posible identificar algunos elementos que hacen posible el desarrollo de alianzas estratégicas con ciertas garantías de éxito. Así, y sin olvidar el listado de factores clave de éxito para el conjunto de las colaboraciones que apuntábamos en el anterior capítulo, querríamos destacar cuatro aspectos que atañen de forma específica a las alianzas estratégicas.

- 
1. Reconocimiento de la ventaja competitiva generada a través de la alianza por parte de todos los socios.
  2. Respeto mutuo entre los socios, reconocimiento de su valor y confianza en su compromiso.
  3. Roles claros y vías de comunicación fluidas.
  4. Sentido de copropiedad de la alianza.

**1. Reconocimiento de la ventaja competitiva generada a través de la alianza por parte de todos los socios.** Las alianzas estratégicas se sostienen cuando generan realmente una ventaja competitiva no obtenible en las mismas condiciones de forma individual por parte de sus miembros y valorada por todos ellos, cuando la unión crea un valor que va más allá de la suma de las organizaciones aliadas. Ese valor es el resultado de la combinación de las diversas competencias que aportan las organizaciones implicadas.

La conciencia de esa ventaja competitiva por parte de las organizaciones participantes y su valoración es lo que facilita el compromiso duradero necesario. Ese valor evidentemente debe compensar los aportes realizados.

**2. Respeto mutuo entre los socios, reconocimiento de su valor y confianza en su compromiso.** Las alianzas estratégicas son posibles cuando los socios participantes se respetan mutuamente. El respeto nace del reconocimiento del valor de la competencia que estos aportan y de la confianza en su capacidad y su compromiso con la alianza. Cuando una organización decide participar en una alianza estratégica, realiza una apuesta por esta como una forma de conseguir un objetivo que tiene valor para ella. Esa apuesta la lleva a aportar a la alianza competencias clave. Se espera a cambio que todas las organizaciones participantes realicen una apuesta de características similares comprometiéndose y confiando en la alianza como vía para conseguir los objetivos consensuados. Cuando se duda del compromiso de uno de los participantes, la alianza corre serio peligro o se torna inviable.

La confianza requiere cierto lenguaje compartido y conocimiento entre las organizaciones y se construye alrededor de un objetivo compartido. Sin esa confianza, que puede irse reforzando en el desarrollo de la alianza, es casi imposible que una alianza estratégica perdure. De hecho, uno de los grandes retos con los que se encuentran las organizaciones para construir alianzas estratégicas es la generación de la base de confianza mínima para que la colaboración se inicie. Esa construcción requiere, especialmente cuando hablamos de alianzas estratégicas entre organizaciones de sectores diferentes, organizaciones que no cuentan generalmente con un capital social compartido de base, una inversión de tiempo que no siempre todos los actores pueden o están dispuestos a dedicar.

**3. Roles claros y vías de comunicación fluidas.** Para que una alianza estratégica funcione, es fundamental que exista una clara definición de los roles que asumirá cada una de las organizaciones participantes y que se establezcan vías de comunicación fluidas que permitan mantener la vinculación de las organizaciones entre ellas y con la alianza, eviten malentendidos y permitan solventar posibles problemas operativos. Una buena comunicación es fundamental para reforzar la confianza que antes apuntábamos y responder a los retos que la alianza vaya encontrando. En algunos casos, cuando la alianza es muy grande y compleja, su desarrollo requiere una estructura propia que la lidere.

### Armas bajo control

La campaña “Armas bajo control” es una coalición internacional que agrupa a más de 100 organizaciones diversas. La amplitud de la alianza tanto a nivel de número de miembros como de ámbito geográfico hace que la existencia de una estructura, un secretariado que la impulse, sea clave.

El secretariado de “Armas bajo control” apoya a los miembros de la coalición del siguiente modo:

- Liderazgo, asesoría, estímulo y apoyo a todos los miembros.
- Dirección estratégica hacia la meta de alcanzar los objetivos de la campaña.
- Información regular en torno a los planes y las actividades de la campaña.
- Apoyo al vínculo con funcionarios y personal de la ONU y de los Estados miembros en el proceso del TCA.
- Consultas y colaboración con miembros en torno a oportunidades de conferencias, planificación de la campaña y actividades de respaldo.
- Apoyo logístico para el crecimiento de la campaña y la colaboración con los miembros.

Por otro lado, los miembros de la coalición se comprometen a:

- Defender y manifestarse activamente en favor de un tratado de comercio de armas sólido y eficaz que proteja vidas y medios de subsistencia.
- Recibir y compartir con regularidad información actualizada sobre actividades y novedades de la campaña.
- Ayudar en el desarrollo de la campaña y apoyar actividades de defensa.
- Suscribir los objetivos de la campaña “Armas bajo control” y no promover el rechazo a posiciones acordadas por la coalición.

**4. Sentido de copropiedad de la alianza.** Con independencia del rol o protagonismo asumido, es importante que todos los miembros de una alianza se sientan copropietarios de esta, no solo miembros activos e importantes de su ejecución, sino también actores determinantes de su destino. Este elemento, que es clave cuando hablamos de alianzas estratégicas de pocos actores (las más habituales), puede perder fuerza cuando nos referimos a alianzas estratégicas con muchos *partners* implicados. Sin embargo, en estas últimas es indispensable que exista un grupo central que se sienta copropietario de la alianza para que esta avance. Sin dicho grupo la alianza no puede funcionar.

## ¿Cuándo apostar por una alianza estratégica? El valor estratégico de las alianzas

El reconocimiento de la ventaja competitiva generada, la confianza, los roles claros, las vías de comunicación fluida y el sentido de la copropiedad constituyen elementos básicos para poder desarrollar con éxito alianzas estratégicas que funcionen. Sin embargo, estas características no aseguran que las alianzas estratégicas creadas sean realmente exitosas. ¿Qué queremos decir con esta afirmación? ¿A qué nos referimos cuando hablamos de alianzas estratégicas realmente exitosas?

A priori podríamos decir que una alianza estratégica exitosa es aquella que cumple con el objetivo o la tarea para la que fue creada. Sin embargo, esa definición de éxito no es suficiente. Para valorar si una alianza es exitosa<sup>16</sup> o puede serlo potencialmente, deberían apreciarse tres aspectos:

- su eficacia para lograr los objetivos planteados o realizar la tarea encomendada,
- su impacto sobre las organizaciones participantes y
- su impacto sobre la sociedad.

Una alianza es exitosa cuando, además de lograr los objetivos planteados, el impacto que tiene sobre la sociedad es mayor que aquel que se hubiera conseguido si las organizaciones hubieran optado por abordar el proyecto de forma individual o a través de otras alternativas colaborativas. Asimismo, una alianza estratégica exitosa no debe poner en peligro ni debilitar a los actores participantes si esto puede suponer reducir la capacidad de impacto global de estos a medio o largo plazo. De hecho, una alianza estratégica exitosa debería contribuir a reforzar las organizaciones participantes.

Determinar el éxito o el potencial éxito de una alianza estratégica pasará así no solo por valorar su capacidad para responder a determinados objetivos, sino también por evaluar su impacto sobre la organización y la sociedad y valorar si es la forma más eficiente y eficaz de lograr lo perseguido. Se trata, sin duda, de una evaluación compleja, no exenta de subjetividad, que es necesario tener en mente. No debemos olvidar que estamos hablando de alianzas que deben contribuir a la consecución de objetivos estratégicos clave y como tales deben ser analizadas.

Pero antes de entrar en esa valoración, es importante entender qué persiguen en general las ONG cuando se alían con otras organizaciones, qué esperan obtener de una alianza estratégica, qué permiten las alianzas estratégicas.

**1. Aliarse es una forma de ganar tamaño y escala, lo que permite aprovechar sinergias y reducir costes.** Al aliarse con una o varias organizaciones que están trabajando en el mismo ámbito, las ONG pueden ganar tamaño y escala, lo que permite tener mayor impacto de forma más eficien-

<sup>16</sup> Estas ideas son de elaboración propia a partir de lo planteado por Tennyson, R. (2003) *Manual de trabajo en alianza*, con la colaboración de IBLF y GAIN, Londres.

te. La alianza permite conseguir un tamaño óptimo sin necesidad del volumen de inversión que sería necesario realizar si ese mismo tamaño quisiera conseguirse de forma independiente por cada una de las organizaciones. Esto puede ser especialmente importante en el caso de campañas de sensibilización o presión política, en las que el valor de la escala que proporciona agrupar muchas organizaciones es evidente. En estos casos, además, como veremos, la alianza también consigue dotar de mayor legitimidad.

En el caso de “Armas bajo control”, la escala ha sido fundamental para poder movilizar el gran número de firmas necesarias para que la campaña pudiera llegar a tener impacto sobre Naciones Unidas. Gracias a su escala y persistencia, diez años después de su inicio la campaña ha conseguido que la Asamblea de las Naciones Unidas haya aprobado por abrumadora mayoría el Tratado Internacional de Comercio de Armas.

El valor de las alianzas en el ámbito del *lobby* es claro, pero también es importante en el ámbito de la intervención. Sumar organizaciones que trabajan en un ámbito concreto puede permitir compartir algunas actuaciones y mejorar claramente la eficiencia y la atención. Cada vez son más las organizaciones que trabajan, por ejemplo, en el ámbito de la inserción laboral y se alían para afrontar conjuntamente temas como la prospección de empresas. De todas formas, por su misma concepción, el aprovechamiento de escala en los casos de intervención suele ser más importante, como veremos más adelante, cuando se produce una integración institucional, aunque evidentemente esta no es una opción ni deseable ni planteable mucho menos en todos los casos.

**2. Aliarse facilita el acceso a nuevos ámbitos de actuación, destinatarios, localizaciones geográficas, financiadores.** Aliándose con otros, las organizaciones pueden completar de forma rápida los servicios ofrecidos a sus usuarios y acceder a nuevos ámbitos de actuación, financiadores o localizaciones geográficas. Como veíamos en el primer capítulo de este libro, la organización Habitat for Humanity Egypt optó por aliarse con organizaciones locales para poder acceder con más garantías de éxito a nuevas localizaciones geográficas y destinatarios. Este tipo de estrategias son habituales en el mundo de la cooperación internacional. Las organizaciones del Norte suelen trabajar en partenariatio con organizaciones del Sur. Ese trabajo no solo facilita el acceso, sino que también garantiza un mayor conocimiento de la realidad. Sin embargo, no debe olvidarse que este acceso se produce a través de un ente que no es la misma organización, sino el resultado de la colaboración de muchas y, por lo tanto, es complejo de integrar en la organización, lo que no quita que pueda contribuir de forma muy significativa a ampliar el impacto conseguido.

**3. Aliarse es una forma de crear cadenas de valor, generar ecosistemas o potenciar procesos de cambio.** El impulso de ecosistemas, cadenas de valor o procesos de cambio configurados por múltiples organizaciones, a través de alianzas estratégicas, es una forma de trabajo habitual para las organizaciones colaborativas. La Fundación Exit, por ejemplo, ha diseñado su estrategia y construido su intervención a partir de la construcción de una cadena de valor en la que se integran empresas, por una parte, y organizaciones sociales, por otra. Esta cadena de valor se configura a través de alianzas estratégicas con estos actores. Exit impulsa la cadena de valor y toma una po-

sición intermedia en ella. Las alianzas permiten a Exit especializarse en el diseño de mecanismos de inserción laboral y en la intermediación entre empresas y entidades sociales que atienden a los jóvenes usuarios. Las alianzas constituyen en este caso, como en el de otras ONG colaborativas que veíamos en el segundo capítulo de este libro, el eje estratégico central de la organización.

**4. Aliarse permite afrontar retos complejos no abordables desde la individualidad o excesivamente arriesgados.** La estrategia de la Fundación Exit parte del convencimiento de que el reto de la inserción laboral de jóvenes en riesgo no es abordable desde la individualidad de una sola organización, que se requiere la suma de recursos, conocimientos y habilidades de distintas organizaciones para afrontar un reto tan complejo. De hecho, cada vez son más las alianzas que nacen desde ese convencimiento.

La capacidad que tienen las alianzas para complementar habilidades, sumar recursos, generar escala e innovación e integrar actores de sectores diversos las convierten en un instrumento privilegiado para responder a retos amplios y complejos.

**5. Aliarse permite acceder a recursos, competencias y habilidades complementarios;** en ocasiones, además, se trata de recursos inactivos o que si no fuera gracias a la alianza no estarían al servicio del impacto perseguido. A través de las alianzas las organizaciones pueden completar sus capacidades y recursos sin necesidad de realizar un desarrollo a nivel interno y con más garantía de éxito y rapidez que si lo hicieran de forma individual. La alianza entre Prosalus y Cruz Roja para impulsar la campaña “Los determinantes de la salud”<sup>17</sup>, a la que hacíamos referencia en el primer capítulo de este libro, es un claro ejemplo de este valor. Moviada por la voluntad de ampliar el impacto de la campaña y consciente de sus competencias y recursos, pero también de sus limitaciones, Prosalus identificó la red de distribución de la Cruz Roja como un recurso básico y planteó una alianza estratégica con esta organización, con la que comparte la preocupación por el ámbito de la salud para el desarrollo de la campaña.

Las alianzas son, de hecho, una forma privilegiada de acceder a recursos que se encuentran en otros sectores y que sería extremadamente complejo o imposible conseguir a nivel interno o a través de otras alternativas estratégicas. Como apuntábamos, las alianzas también permiten, especialmente cuando son con actores de otros sectores, movilizar recursos que quizás estarían inactivos o puestos al servicio de otra causa.

**6. Aliarse es una forma de desarrollar proyectos compartiendo riesgos y costes.** Las alianzas permiten desarrollar proyectos compartiendo riesgos y costes, lo que hace más viable su ejecución. Así, cada vez es más habitual que las entidades busquen socios con quienes compartir el desarrollo de proyectos de envergadura significativa, que requieren un volumen importante de recursos, o de aquellos que por su carácter innovador suponen un mayor nivel de riesgo.

**7. Aliarse es una forma de ganar legitimidad y generar posicionamientos.** A través de las alianzas, las organizaciones pueden reforzar sus posicionamientos y ganar legitimidad ante la so-

17 [www.determinantesdesalud.org](http://www.determinantesdesalud.org)

ciudad en general y los interlocutores clave. Este valor de las alianzas es clave en el ámbito de las campañas y la presión política. Los logros recientes de la campaña de las armas seguramente no hubieran sido posibles sin el peso de legitimidad y fuerza que ha dado la presencia de la alianza en más de 60 países, así como la participación de más de 100 organizaciones a nivel internacional.

### Armas bajo control

“Armas bajo control” es una campaña internacional (realizada en más de 60 países) promovida por tres entidades (IANSA, Oxfam y Amnistía Internacional) con el respaldo de otras organizaciones relacionadas con los derechos humanos, la cooperación y el desarme.

En España, además de las organizaciones mencionadas, se suman también otras entidades como la Escola de Cultura de Pau, que asume la asesoría técnica a través de estudios sobre la transparencia en el comercio de armas en nuestro país, o Greenpeace, que colabora en algunas actividades. En este caso, la colaboración en otros proyectos ha tenido continuidad y ha servido para establecer una nueva alianza.

La campaña tiene como objetivo principal reducir la proliferación y el uso abusivo de las armas y adoptar un tratado internacional sobre el comercio de armas.

La campaña nació en 2003 con la publicación del informe “Vidas destrozadas”, que exponía las principales problemáticas de la proliferación de las armas y la necesidad de frenar este proceso. A partir de este informe se realizaron diferentes actividades con el objetivo de conseguir un millón de firmas para promover un tratado internacional de armas. En 2006, “Armas bajo control” entrega una petición global llamada “Un millón de caras” al entonces secretario general de la ONU, Kofi Annan.

Aunque en la Conferencia Internacional sobre Armas Ligeras de la ONU de 2006 —“Conferencia de las Naciones Unidas para examinar los progresos conseguidos en la ejecución del programa de acción para prevenir, combatir y erradicar el tráfico ilícito de armas pequeñas y ligeras en todos sus aspectos”— no se llega a un acuerdo sobre el tratado, posteriormente, en la Asamblea General de la ONU se aprueba elaborarlo.

Las entidades que participaban en la campaña en ese momento hicieron acciones para intervenir en ese tratado. Por

eso, Amnistía Internacional, Intermón Oxfam y Greenpeace entregaron en el Parlamento español más de 60.000 firmas para pedir a todos los grupos parlamentarios que mejoraran la propuesta del Gobierno. Para recoger las firmas se organizaron actos en más de 40 localidades.

En diciembre de 2006, 153 Gobiernos votaron finalmente en Naciones Unidas iniciar los trabajos de desarrollo de un tratado sobre el comercio de armas. Desde ese momento se ha venido dando impulso al tratado y realizando acciones para incidir en él.

Finalmente, en marzo de 2013 los Estados miembros de Naciones Unidas celebraron la conferencia final sobre el Tratado. La Asamblea General de la ONU aprobó por abrumadora mayoría (154 votos a favor, 3 votos negativos y 23 abstenciones) el Tratado Internacional de Comercio de Armas, que establece obligaciones vinculantes para que los Gobiernos evalúen todas las transferencias de armas, eviten su desvío hacia el terrorismo o el crimen internacional organizado y garanticen que no serán utilizadas para cometer abusos de los derechos humanos o violaciones del derecho humanitario. El Tratado acuerda que se requerirá a los Gobiernos que rechacen cualquier transferencia de armas si existe el riesgo de que los países las utilicen para violar los derechos humanos o cometer crímenes de guerra.

---

Las alianzas estratégicas son, así, un mecanismo interesante para conseguir muchos de los objetivos estratégicos clave que las ONG se plantean actualmente. En algunos casos son casi la única forma de garantizar su desarrollo. Pero en otros muchos son una alternativa más a plantearse, una alternativa que puede presentar ventajas claras como la rapidez, la posibilidad de dedicar menos recursos propios, el respeto a la identidad y la reversibilidad de la decisión, entre otras; con todo, también tiene desventajas evidentes como su menor garantía de pervivencia, las dificultades asociadas a su gestión o la dificultad de integrar lo conseguido en el día a día de la organización. Como apuntábamos anteriormente, consideramos que una alianza estratégica es exitosa cuando consigue sus objetivos en el tiempo y con los condicionantes existentes (rapidez, costes), tiene un impacto positivo sobre las organizaciones participantes y su impacto es mayor que el que hubieran conseguido esas organizaciones por otros medios. Por ello, creemos importante que las organizaciones, antes de embarcarse en un proceso de este tipo, se planteen un análisis valorativo de las alternativas existentes, un análisis que, como decíamos, tendrá claros elementos de subjetividad, pero que, sin embargo, consideramos que puede facilitar la toma de decisiones correctas.

La siguiente tabla<sup>18</sup> puede orientar en dicho proceso ayudando a identificar, a partir de una lista de objetivos, las alternativas existentes y las ventajas y los riesgos asociados a cada una de ellas. Se trata de una aproximación genérica que evidentemente variará en función de cada caso concreto. De todas formas, la tabla aporta elementos que pueden facilitar la reflexión. Es importante que cada organización, teniendo en cuenta sus objetivos y los criterios de decisión clave (rapidez, coste, respeto, identidad, etc.), pueda desarrollar su propio análisis ante una disyuntiva estratégica de colaboración. Evidentemente, este análisis vendrá condicionado por el entorno, la posibilidad de encontrar los *partners* adecuados y la viabilidad de las distintas alternativas.

**Alternativa estratégica para lograr el objetivo perseguido**

Sin colaborar	Alianzas	Integraciones o creación de una nueva organización	Fusión	Redes
<b>Objetivo. Ganar escala</b>				
Lento Respeto identidad Requiere recursos propios para hacerlo No suele ser una vía útil cuando se pretende ganar escala para temas de <i>lobby</i> , campañas	Más rápido y fácil para algunos temas (sensibilización, <i>lobby</i> ...) Aprovechamiento de escala variable en función del pacto definido, pero no tan evidente como en una integración Menor legitimidad potencial que una red	Lento el proceso Permite aprovechar economías a escala y sinergias, aunque el aporte requerido suele ser superior al de las alianzas	Lento el proceso Muy rápido el cambio de escala cuando se produce No requiere tanta inversión económica como el crecimiento directo Riesgo de pérdida de marca-identidad y dificultad de adaptación cultural No reversible	Gran impacto en temas de sensibilización y <i>lobby</i> Más difícil aprovechar beneficios escala cuando es en temas de intervención Riesgo de pérdida de visibilidad Riesgo de fijar un común denominador en el que la organización no se sienta representada
<b>Objetivo. Acceder a recursos complementarios</b>				
No es la forma más adecuada	Rapidez Más dificultad para integrar los recursos a nivel interno para desarrollos posteriores Casi la única forma de acceder a recursos de otros sectores (aunque se dan algunas excepciones de integraciones entre organizaciones de distintos sectores)	Más lento Facilidad de integración de los recursos o capacidades complementarios en la organización	Proceso lento, aunque rapidez de acceso una vez finalizado el proceso Integración como recursos propios Riesgo de pérdida de marca-identidad y dificultad de adaptación cultural No reversible	Solo accesibles algunos recursos específicos: información, conocimiento Vía rápida si existe la red creada

18 Adaptación al sector de las ONG del esquema publicado en el artículo: Planellas, M. y Parada, P. (2007) "¿Qué es estrategia corporativa?", *Harvard Deusto Business Review* (153), 34-51.

Sin colaborar	Alianzas	Integraciones o creación de una nueva organización	Fusión	Redes
<b>Objetivo. Ganar acceso a nuevos ámbitos de actuación, mercados...</b>				
Lento Respeto identidad Requiere recursos propios para hacerlo Menor garantía de éxito (pues no existe experiencia previa)	Rápido, aunque el acceso no es directo, sino intermediado a través de terceros (alianzas), lo que no siempre permite lograr los beneficios perseguidos Mayor garantía de éxito en el acceso que en el caso de hacerlo de forma directa Menor legitimidad potencial que una red	Más lento en principio que a través de una alianza Acceso integrado en la nueva organización Mayor garantía de éxito en el acceso que en caso de hacerlo de forma directa	Lento el proceso Mayor garantía de éxito, pues ya hay presencia y experiencia en los nuevos ámbitos, por lo que el riesgo de fracaso es menor que si se realizara directamente Riesgo de pérdida de marca-identidad y dificultad de adaptación cultural No reversible	No es el objetivo habitual de las redes
<b>Objetivo. Abordar un reto complejo no asumible directamente</b>				
No asumible	Permite distribuir riesgos y poner en juego múltiples competencias El proceso puede ser rápido, pero el compromiso menor que en una integración	Permite distribuir riesgos y poner en juego múltiples competencias Proceso lento Mayor seguridad en el compromiso que en el caso de una alianza	El riesgo se concentra Proceso inicialmente más lento Compromiso muy fuerte con el reto Riesgo de pérdida de marca-identidad y dificultad de adaptación cultural No reversible	Dificultad de consensuar el compromiso
<b>Objetivo. Generar aprendizaje</b>				
Menor vía de aprendizaje	Dinámica Vía de aprendizaje rápida en formato práctico	Más lenta	Las fusiones se centran mucho en los procesos y suelen ser muy lentas en generar aprendizajes Riesgo de pérdida de marca-identidad y dificultad de adaptación cultural No reversible	Las redes son un espacio ideal para generar comunidades de aprendizaje

Sin colaborar	Alianzas	Integraciones o creación de una nueva organización	Fusión	Redes
Menor vía de innovación	Dinámica Vía de innovación rápida	<b>Objetivo. Innovar</b> Más lenta Vía potencial de innovación	Poco generadoras de innovación Riesgo de pérdida de marca-identidad y dificultad de adaptación cultural No reversible	Las comunidades de aprendizaje pueden ser un buen espacio para la innovación genérica, aunque después cada organización debe ser capaz de integrarla
<b>Objetivo. Generar un ecosistema favorable</b>				
	Las alianzas, especialmente las intersectoriales, son un mecanismo idóneo para generar un ecosistema favorable Proceso complejo			El rol de las redes como <i>lobby</i> y su capacidad de interlocución pueden ser un mecanismo para impulsar algunos aspectos clave del ecosistema
<b>Objetivo. Incrementar la legitimidad y la credibilidad</b>				
	El trabajo en alianzas permite generar mayor legitimidad y credibilidad	Una integración puede ofrecer una vía para generar mayor legitimidad, pero si solo se busca ese objetivo, el proceso seguramente es excesivamente complejo. Las alianzas y redes ofrecen las mismas ventajas a menor "coste"	Al crear una nueva organización única, el incremento de legitimidad y credibilidad generado por el efecto de la unión puede diluirse a medio plazo Riesgo de pérdida de marca-identidad y dificultad de adaptación cultural No reversible	Las redes permiten incrementar la legitimidad y credibilidad, especialmente en el caso de mensajes
<b>Objetivo. Incrementar eficiencias, evitar duplicidades y reducir costes</b>				
	Rapidez	Proceso lento A corto plazo las integraciones no permiten reducir costes, aunque a medio plazo pueden ser un buen mecanismo	Proceso lento A corto plazo las fusiones no permiten reducir costes, aunque a medio plazo pueden ser un buen mecanismo	Las redes pueden ser una vía para reducir costes al compartir servicios, pero ese objetivo solo no justifica seguramente la creación de una red

## Las alianzas estratégicas con empresas

El desarrollo de alianzas estratégicas con empresas es una forma privilegiada de movilizar recursos inactivos a favor de una causa, acceder a competencias complementarias, generar ecosistemas favorables, desarrollar cadenas de valor y aprender. Estamos ante un tipo de alianzas que los líderes de las ONG consideran que crecerán de forma significativa en los próximos años. Así lo afirmaron el 91% de los líderes participantes en el foro de liderazgo del Instituto de Innovación Social PwC, una cifra notablemente superior al 52% que hizo la misma afirmación cuando fueron preguntados por el futuro de las alianzas estratégicas entre ONG.

Generar alianzas estratégicas de tal forma que empresas y ONG se pongan al servicio de un objetivo compartido es uno de los grandes retos que se le plantean a las organizaciones del sector no lucrativo, un reto al que se debe hacer frente de forma inmediata si se desea responder a los amplios desafíos del entorno actual. No debemos olvidar que las empresas son un actor clave en nuestra sociedad y como tal deben contribuir a conseguir —y además la necesitan— una sociedad más cohesionada y sostenible. Las empresas disponen, además, de competencias, recursos y conocimientos que pueden complementar los de las ONG. Empresas y ONG se necesitan mutuamente. Empresas y ONG pueden compartir sin duda objetivos sociales.

Generar alianzas estratégicas con empresas pasa, pues, por identificar compañías que sean responsables en su actuación y con las que se puedan establecer objetivos compartidos, lo que supone abandonar la cada vez más trasnochada visión de las empresas como el enemigo a batir. Eso no significa evidentemente que las ONG no puedan cuestionar e incidir para cambiar las acciones de empresas concretas que tienen un impacto negativo en la sociedad; de hecho, esa crítica muchas veces necesaria forma parte de la esencia de algunas organizaciones no lucrativas. Sin embargo, y como apuntábamos, construir alianzas estratégicas exitosas requiere un nivel de confianza entre los socios que no es posible conseguir solo desde la confrontación. Construir alianzas estratégicas con las empresas solo es posible desde una visión positiva de la contribución potencial de la empresa a los fines que la ONG persigue, desde un respeto a su rol en una sociedad de la que son sin duda actores principales. No debemos olvidar que las empresas son protagonistas en la creación de bienes y servicios, en la generación de oportunidades de empleo y en el fomento de crecimiento económico. Por otro lado, la búsqueda de beneficio como meta supone que las empresas en general están obligadas a ser innovadoras, productivas y rápidas en su adaptación a las necesidades, cualidades que sin duda son importantes para poder responder a los retos de nuestro entorno. Las empresas poseen, además, recursos económicos y humanos. Su valor para el sector es evidente. Sin la contribución de las empresas perdemos una palanca importante para transformar la sociedad.

Nos preguntamos en este punto qué pueden aportar las ONG a las empresas. ¿Por qué le puede interesar a una empresa aliarse con una ONG? Las respuestas son muchas y muy diversas. En muchas ocasiones las colaboraciones entre empresas y ONG nacen por motivos relacionados con el marketing, la fidelización o promoción de los trabajadores, el cumplimiento de una política de lo que se conoce como responsabilidad social corporativa o para

legitimarse ante otros actores clave. Pero esos motivos no deberían ser el único motor de impulso de relaciones estratégicas. Las ONG no solo pueden contribuir a mejorar la imagen de una empresa o a conseguir que sus trabajadores estén más satisfechos. Las ONG pueden ofrecer a las empresas vías de aprendizaje a través de la realización de proyectos conjuntos, acceso a nuevos mercados, conocimiento de determinados clientes, apoyo en el desarrollo de nuevos servicios y productos, asesoría en el cumplimiento de determinadas leyes o demandas sociales... Las ONG pueden ser, de hecho, un *partner* estratégico para la integración de determinados valores en la empresa o para la consecución de su visión. No debemos olvidar, como apuntábamos arriba, que las empresas también requieren sociedades más equitativas para poder consolidarse.

### Fundación Hazloposible

La Fundación Hazloposible nació en el año 1999 con el objetivo de impulsar de manera innovadora la interacción e implicación de la sociedad en causas solidarias utilizando las tecnologías de la información y la comunicación. Para la fundación, la participación de las personas en iniciativas sociales facilita el cambio hacia una sociedad más incluyente y justa.

El primer proyecto de la Fundación fue el *canalsolidario.org*, nacido en el año 1999, un portal de internet que quería servir de nexo entre las actividades de las ONG y la sociedad. En el año 2000, la Fundación lanza *Hacesfalta.org*, un portal para la promoción del voluntariado con el apoyo del grupo VIPS. Este portal es el primer “producto” que nace bajo el marco de la colaboración entre la Fundación Hazloposible y el Grupo Vips, uno de los líderes del sector de la restauración y el comercio en España. Esta colaboración ha evolucionado con los años hasta convertirse en una alianza estratégica para ambas organizaciones.

La colaboración entre el Grupo Vips y la Fundación Hazloposible nació de un encuentro casual entre Maite Arango, vicepresidenta del Consejo del Grupo Vips, y Elena Acín, entonces directora de la Fundación, en la primera feria de internet de Madrid en 1999. Acín presentaba en ese momento el lanzamiento de su primer proyecto y Maite Arango buscaba un proyecto social en el que el Grupo Vips pudiera implicarse.

La Fundación Hazloposible tenía concebido un proyecto cuyo objetivo era promover el voluntariado, pero necesitaba la financiación para ponerlo en marcha. Fruto de este primer

encuentro y posteriores reuniones, el Grupo Vips y la Fundación Hazloposible acuerdan colaborar en ese proyecto, que pasó a llamarse *Hacesfalta.org*. De esta manera, el Grupo Vips se convertía en el financiador exclusivo de *Hacesfalta.org* aportando 106.000 euros para su lanzamiento en el año 2000. El Grupo Vips financió el proyecto, pero también colaboró en su presentación a los medios y las ONG. El lanzamiento se hizo en un establecimiento Vips, “les prestamos la empresa como plataforma del proyecto”, explica Maite Arango.

En 2001, el Grupo Vips decidió reforzar su implicación en el proyecto *Hacesfalta.org* difundiéndolo a través de los manteles de sus restaurantes. Desde entonces, la compañía difunde el proyecto a través de 360.000 manteles durante dos semanas al año. A través de los manteles, la compañía empezaba a implicar a sus clientes y, al mismo tiempo, lograba que sus proveedores participaran en *Hacesfalta.org*, pues el diseño de la imagen y los mensajes eran elaborados de forma pro bono por NCA, empresa que diseña las campañas de comunicación del Grupo Vips.

El Grupo Vips se comprometió también a aportar su experiencia y conocimientos para el desarrollo de la herramienta *Hacesfalta.org*. Así, desde el inicio de la relación de colaboración, Maite Arango se implicó a fondo, “aportando primero conocimiento muy enfocado a su experiencia en el negocio de los establecimientos Vips, es decir, contribuyendo a que la web fuera muy intuitiva, de forma que el usuario llegara a la información de forma rápida y cómoda”. El lanzamiento del portal tuvo un éxito extraordinario en gran parte gracias a la unión de los conocimientos de los profesionales de la Fundación Hazloposible, que venían del mundo de la consultoría, con la experiencia de atención al cliente de los profesionales del Grupo Vips.

A inicios de 2003, y tras más de tres años de colaboración, el Grupo Vips le pidió a la Fundación Hazloposible que le ayudara a canalizar las inquietudes solidarias de sus empleados a través del desarrollo de un programa de voluntariado corporativo. El Grupo Vips tenía el firme propósito de convertirse en un modelo de referencia para otras empresas en este tema.

La propuesta fue valorada por el equipo directivo de la Fundación Hazloposible como una oportunidad de desarrollo. Sin embargo, la posibilidad de implicarse en un proyecto tan ligado a una empresa generó cierto recelo entre algunas personas que suscitó un debate interno sobre el modo de trabajar con las empresas.

Finalmente, la visión de la propuesta como una oportunidad de promover el voluntariado en un nuevo entorno ganó peso. La Fundación Hazloposible concibió la idea del programa de voluntariado corporativo como una clara extensión de Hacesfalta.org y llegó a un acuerdo con el Grupo Vips para desarrollar una herramienta tecnológica que sirviera para fomentar y gestionar el voluntariado corporativo en las empresas. La compañía financiaría el desarrollo tecnológico de esta nueva iniciativa con el propósito de implantarla dentro de la organización, pero también para que pudiera ser replicada e implantada en otras empresas.

En septiembre de 2003, la Fundación Hazloposible invita a Maite Arango a formar parte de su Patronato.

La Fundación Hazloposible solucionó positivamente el debate interno que había provocado este nuevo proyecto con el Grupo Vips. Aunque dos personas contrarias a la relación entre empresas y ONG optaron por salir de la Fundación, el resto de la organización concibió el proyecto como un avance en el cumplimiento de su misión. Además, el equipo de la Fundación Hazloposible determinó que este nuevo proyecto no afectaría a la independencia de su portal informativo Canalsolidario, uno de cuyos ejes de actividad es la denuncia de malas prácticas empresariales. En pocas palabras, el Grupo Vips y la Fundación Hazloposible expusieron claramente sus objetivos y expectativas y se aseguraron de que la identidad y la filosofía de la Fundación no serían modificadas, sino que, por el contrario, seguirían siendo el eje fundamental sobre el que la relación de colaboración continuaría edificándose.

Además de financiar el desarrollo del portal de voluntariado, el Grupo Vips colaboró en su diseño conceptual. Así, en marzo de 2004 se lanzó la primera prueba piloto del portal de voluntariado corporativo del Grupo Vips.

Seis meses después de la implantación del portal de voluntariado corporativo en el Grupo Vips, DKV Seguros implantó

dicha herramienta en su organización. El Grupo Vips siguió apoyando a la Fundación Hazloposible en la difusión de la herramienta con el fin de extender la cultura del voluntariado corporativo hacia otras empresas. ONO y Bankinter se adhirieron a esta iniciativa en 2005.

En 2005, el Grupo Vips estaba en pleno proceso de crecimiento. Su finalidad era alcanzar los 400 establecimientos en 2007, lo que implicaba doblar su tamaño respecto a 2004. Dicho proceso de crecimiento dependía sustancialmente de la estrategia de recursos humanos que la compañía había diseñado: la contratación en origen. En ese contexto, el Grupo Vips empezó a estudiar la posibilidad de unir dos ejes estratégicos dentro de la compañía, la integración sociolaboral y el voluntariado corporativo, en un solo programa, utilizando el portal de voluntariado como herramienta principal y contando evidentemente con la colaboración de la Fundación Hazloposible.

En 2006 se lanzó el programa de acogida Brazos Abiertos, mediante el cual los propios empleados del Grupo Vips, de forma voluntaria y basándose en su propia experiencia, se ofrecían a ayudar en sus primeros días a aquellos que llegaban a España para trabajar en la empresa.

Paralelamente al desarrollo de este nuevo programa, el Grupo Vips y la Fundación Hazloposible continúan colaborando en el funcionamiento de Hacesfalta.org y el portal de voluntariado corporativo.

En el año 2008, el Grupo Vips financió una nueva versión 2.0 del portal de voluntariado corporativo más fácilmente adaptable y escalable a distintas empresas.

En el año 2009, el Grupo Vips y la Fundación Hazloposible firmaron un acuerdo de colaboración a tres años que daba forma a la alianza. Después de 10 años colaborando, el compromiso de ambas organizaciones continuaba siendo firme.

---

*Fuente: Planellas y Urriolagoitia (2011).*

### Qué pueden ganar las empresas

Gracias a la alianza con la Fundación Hazloposible, el Grupo Vips...

#### Implantación de políticas de recursos humanos y mejora de procesos internos

Implantó una política de recursos humanos basada en el acogimiento de las personas contratadas en origen y el voluntariado corporativo. El programa Brazos Abiertos permitió mejorar los procesos de incorporación de personal.

#### Talento

Consiguió motivar a sus trabajadores y retener a las personas con talento.

#### Dar forma y concretar los valores empresariales

Pudo dar forma y concretar algunos de los valores de la empresa ofreciendo un marco para que sus trabajadores los visibilizaran y pudieran desarrollar.

#### Conocimiento de la realidad e implicación en la comunidad

Obtuvo conocimiento sobre el sector social y pudo implicarse más y mejor en su comunidad y entorno.

#### Mejora de imagen y posicionamiento de marca

La alianza con la Fundación Hazloposible permitió asociar la marca Vips con fines sociales y posicionarla ante el consumidor.

#### Aplicación política de la responsabilidad social corporativa

La alianza fue una de las vías principales de desarrollo de la política de responsabilidad corporativa de la empresa.

#### Ventaja competitiva

La política de recursos humanos de Vips, desarrollada en gran parte gracias a su alianza con la Fundación, ha sido una de sus principales fuentes de ventaja competitiva.

La relación de colaboración con la Fundación Hazloposible ha contribuido significativamente a que la compañía se posicione en el mercado mediante una estrategia de recursos humanos única, valiosa y sostenible.

### Qué pueden ganar las ONG

Gracias a la alianza con el Grupo Vips, la Fundación Hazloposible...

#### Donativos (en forma económica o técnica)

Pudo financiar y lanzar la plataforma Hacesfalta.org.

#### Conocimientos, *knowhow*

Aprendió a cómo realizar propuestas más atractivas para el usuario final y generó todo un *knowhow* específico para el desarrollo de portales web.

#### Visibilidad y credibilidad

Ganó visibilidad y credibilidad ante los clientes de Vips, pero también ante otras empresas que también confiaron en la Fundación.

#### Nuevos productos y proyectos

Desarrolló nuevas líneas de productos y proyectos que permitían ampliar su impacto (aunque no estaban inicialmente contemplados).

#### Canales de distribución y acceso a muchos más destinatarios

Vips puso a disposición de la Fundación nuevos canales de distribución y facilitó el acceso a sus trabajadores y clientes y abrió las puertas para que otras empresas hicieran lo mismo.

Gracias a la alianza, la Fundación Hazloposible ha desarrollado un *knowhow* específico que le ha permitido extender su ámbito de acción y acceder directamente a un creciente grupo de empresas.

#### Cambios de políticas empresariales

La alianza no fue la única causa, pero sí un motivo de impulso de una política de recursos humanos socialmente más comprometida en el Grupo Vips y, sobre todo, en otras empresas que se apuntaron posteriormente a los portales y proyectos de la Fundación.

#### Ventaja competitiva

La alianza con Vips generó una clara ventaja competitiva de los portales de la Fundación Hazloposible respecto a otros competidores. Hacesfalta.org se ha convertido en estos años en la web líder absoluta de su sector.

#### Salto en el cumplimiento de su misión

La alianza con Vips supuso para la Fundación un salto en el cumplimiento de su misión. Permitted un salto cuantitativo (acceso, conocimiento portales, financiación...) y también cualitativo (enfoque, tipos de productos...) en las actividades desarrolladas.

Esto ha supuesto un importante avance en el logro de objetivos, el número de voluntarios se ha incrementado significativamente entre los empleados y también su entorno.

La alianza estratégica entre el Grupo Vips y la Fundación Hazloposible nos muestra que una alianza estratégica puede generar importantes beneficios tanto para las ONG como para las empresas. La clave está en encontrar, como apuntábamos, aquellos proyectos y espacios de colaboración en que tanto empresas como ONG salgan ganando.

### Otras alianzas

#### Desarrollo de nuevos productos y acceso a nuevos mercados

Grameen Bank y Danone se aliaron para desarrollar un yogur de muy bajo coste, accesible a personas de bajos ingresos, y a la vez altamente nutritivo. Esto ha permitido a Danone ganar nuevos mercados y acceder a nuevos consumidores.

#### Recursos humanos capacitados

La Fundación Exit y Desigual se han aliado para desarrollar formaciones ad hoc para jóvenes en riesgo. Desigual obtiene una vía de selección e incorporación de personal, motiva a sus trabajadores y, a la vez, cumple con su responsabilidad social.

#### Apoyo técnico sobre el cumplimiento de determinados códigos

Algunas empresas textiles se han aliado con miembros de la campaña "Ropa Limpia", a quienes han incorporado en comisiones o grupos de trabajo para conseguir acceso a su conocimiento y el apoyo técnico experto necesario para mejorar en el cumplimiento de determinados códigos éticos.

#### Cumplimiento de códigos éticos

En los últimos años la campaña "Ropa Limpia", sin abandonar su tono reivindicativo, ha apostado por aproximarse a las empresas impulsando la adopción de un código de conducta y, en estos últimos tiempos, facilitando su vinculación a las grandes iniciativas *multistakeholders* existentes, como es el caso de la Fair Wear Foundation o The Ethical Trading Initiative. Este tipo de relación ha permitido a la campaña hacer avanzar a las empresas en el cumplimiento de códigos éticos de comportamiento.

Empresas y ONG tienen que ser imaginativas para identificar espacios y objetivos compartidos, que puedan ser abordados conjuntamente desde colaboraciones realmente estratégicas. Cabe enfatizar en este punto que no estamos hablando de cualquier tipo de relación de colaboración, sino de una relación duradera en la que cada actor aporta competencias clave y que tiene claro valor estratégico tanto para las ONG participantes como para las empresas.

El cuadro que anexamos a continuación, resultado de la adaptación que realiza Licandro (2012)<sup>19</sup> del *continuum* de colaboración de Austin (2000)<sup>20</sup>, nos permite visualizar con claridad las diferencias entre las alianzas estratégicas con empresas —que en el modelo de Austin serían aquellas cercanas a las colaboraciones integrativas— y otro tipo de colaboraciones entre empresas y ONG. No todas las alianzas estratégicas cumplen todas las características de las colaboraciones integrativas definidas por Austin. El mismo concepto de *continuum*, de hecho, transmite la idea de que no estamos ante categorías puras y estancas. Las colaboraciones se

19 Licandro, O. (2012) "Alianzas sociales para el desarrollo de emprendimientos inclusivos", capítulo 4 de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2012) *Manual para el uso de herramientas que garanticen la innovación y la sostenibilidad de microemprendimiento exitosos con colectivos de población afrodescendiente con vulnerabilidad social*.

20 Austin, J. (2000) *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*, Jossey-Bass, San Francisco.

pueden situar a camino entre dos de estas categorías. Sin embargo, sí que consideramos que el concepto de colaboración integrativa definido por Austin nos sirve para identificar lo que serían algunos de los principales elementos de las alianzas estratégicas. Cuanto más cercana a este extremo del *continuum*, más compleja será la colaboración, pero también mayor valor estratégico podrá aportar a la ONG.

**Modelo de J. Austin sobre alianzas sociales**

Filantropía	Transaccional	Integrativa
<b>Características generales</b>		
Marcada por <b>donaciones de dinero</b> o productos de las empresas a causas sociales.	Marcada por el <b>intercambio bilateral</b> de valor entre las partes. La empresa aporta dinero o activos intangibles, recibiendo a cambio retornos específicos en materia de imagen, visibilidad pública, clima laboral, etc.	Colaboraciones que devienen <b>alianzas estratégicas</b> donde ambas partes ponen una diversidad de activos intangibles al servicio del proyecto. Existen <b>visiones y valores compartidos</b> . Del intercambio de valor se pasa a la <b>creación conjunta de valor</b> .
<b>Interacción</b>		
<b>Relativamente baja</b> , centrada en una donación más que en la realización de actividades conjuntas.  Desequilibrada, en donde generalmente la empresa da y la ONG recibe.	<b>Más continua y fluida</b> , a través de la coordinación específica que implica un intercambio bilateral.  Los beneficios recibidos por las partes todavía no son equilibrados. Según el acuerdo, una parte recibe más que la otra.	La <b>frecuencia y la continuidad de las interacciones</b> entre las dos organizaciones generan una mayor cantidad y variedad de actividades con un <b>alto nivel de compromiso</b> . <b>Emprendimiento conjunto</b> . La <b>relación es equilibrada</b> , ambas partes contribuyen por igual al objetivo compartido
<b>Gestión</b>		
<b>Sencilla</b> , en la mayoría de los casos no requiere estructuras de gestión.	<b>Algo más compleja</b> , requiere cierto grado de articulación y organización. Por lo general, uno de los dos actores la gestiona de forma exclusiva.	Compleja, los socios trabajan conjuntamente en la gestión del proyecto. A veces se crean estructuras gestionadas conjuntamente.  Se busca alinear la filosofía y los valores.

Fuente: Austin (2000)

El *continuum* de colaboración nos permite aproximarnos también a una idea interesante. Las alianzas estratégicas, especialmente entre ONG y empresas, son fruto muchas veces de la evolución de colaboraciones que inicialmente habían nacido en otro nivel. Este fenómeno se

produce, de hecho, también en la colaboración entre ONG. Como hemos visto en el caso de la alianza entre el Grupo Vips y la Fundación Hazlo posible, contar con un historial colaborativo permite muchas veces generar la confianza necesaria y encontrar los puntos de encuentro que facilitan avanzar y acabar definiendo una alianza estratégica. No queremos decir con esto que toda colaboración filantrópica con una empresa acabe derivando a largo plazo en una alianza estratégica. De hecho, encontramos ejemplos de colaboraciones filantrópicas muy duraderas que no han evolucionado en el *continuum*. Tampoco queremos afirmar que pasar por una colaboración filantrópica o transaccional sea requisito básico para construir una alianza estratégica, pero sí que es verdad que puede ser un elemento facilitador y una evolución lógica cuando la confianza existe y se comparten visiones y valores.

Las alianzas estratégicas van mucho más allá, pues, del estricto intercambio de dinero con una empresa. Suponen el desarrollo conjunto de proyectos que generen valor para ambos *partners*.

**Cruz Roja**

La relación de Cruz Roja con las empresas viene de lejos y se fundamenta principalmente en dos patas: filantropía, a través de la cual se canalizan donaciones y colaboraciones monetarias; y una segunda pata vía colaboraciones probono en proyectos conjuntos. Esta doble vía surgió hace unos 12 años cuando se inauguró el área de relación con las empresas que actualmente canaliza estos proyectos.

En el mismo momento en el que se creó el área de relación con empresas fue cuando Cruz Roja inició su relación con Accenture, que se mantiene actualmente. El acuerdo consiste principalmente en voluntariado de los profesionales de la empresa a través de horas probono en proyectos de consultoría con Cruz Roja.

Accenture tiene una política interna en la que se definen un número de horas al año de consultoría probono, gracias a la cual los trabajadores dedican parte de su jornada laboral a proyectos para organizaciones del tercer sector. En Cruz Roja, a lo largo de estos años de colaboración, se han elaborado proyectos en varias áreas, sobre todo en empleo, definición de servicios de proximidad del futuro, cooperación internacional, formación, transversal de temas de optimización de procesos, etc.

La relación que se ha consolidado ha llevado a Accenture a tener un grado de conocimiento alto de Cruz Roja. Se han adaptado al entorno y la casuística de la entidad, logrando así un amplio

conocimiento de la organización y a su vez del sector, cosa que les permite una gran flexibilidad, y que la gente esté cómoda y que sea para ellos una prioridad trabajar con el sector (aunque sea pro bono).

Ambas entidades consideran que la relación ha sido beneficiosa para ellos (*win-win*), ya que por un lado Cruz Roja recibe esta dedicación de horas pro bono, y han sabido aprovechar las oportunidades surgidas para mejoras internas; mientras que por el otro lado en Accenture se valora el interesante aprendizaje adquirido, además de la motivación y valores para la plantilla. En global, la iniciativa ha aportado valor a ambas partes, y ha ayudado a reflexionar gracias a contar con una perspectiva externa.

La implicación de los niveles directivos ha sido uno de los elementos clave para el éxito de esta relación entre ambos. Por ejemplo la directora de la Fundación Accenture ha sido un referente, y ha permitido catalizar las iniciativas gracias también a la implicación del resto de actores y personal de ambas instituciones. No se trata exclusivamente de una relación con el departamento de relación con empresas de Cruz Roja desde donde se forman los convenios, sino también se implica de manera intensa la coordinación general, así como cada área por la que se trabajan proyectos concretos.

---

Emprender una alianza estratégica con una empresa no es una tarea sencilla. Construir alianzas estratégicas con empresas obliga, sin duda, a hacer un esfuerzo por aproximarse al mundo empresarial, comprender qué les preocupa y qué puntos de coincidencia estratégica pueden existir. Se trata así de identificar ámbitos de interés compartidos y ser capaces de construir conjuntamente un proyecto o visionar un objetivo que tenga valor para ambos actores. La alianza debe beneficiar a todos los actores implicados, evitando el riesgo de que aleje a sus protagonistas de sus objetivos fundamentales.

No es nada extraño que la construcción de alianzas estratégicas con empresas genere amplios debates en el seno de las ONG. Debates que pueden tener su raíz en la visión a priori negativa que durante mucho tiempo ha predominado en el sector de las ONG en torno a las empresas o que pueden originarse por un miedo fundamentado a que la alianza lleve a la entidad a alejarse de su propia misión. Este miedo puede surgir en los inicios de una alianza, pero también cuando la alianza se desarrolla y la empresa empieza a ser proactiva en la propuesta de proyectos. El debate interno generado en la Fundación Hazlo posible cuando el Grupo Vips propuso lanzar un proyecto de voluntariado corporativo no es una excepción. La confianza en

los *partners* y la transparencia en los objetivos perseguidos y en el valor de la alianza para la misión son fundamentales para tomar decisiones clave en este sentido. Unas decisiones que, además, deben ser comunicadas y explicadas a los equipos de las ONG para que estos entiendan su sentido y no sean críticos con la colaboración, lo que podría, sin duda, hacerla fracasar.

---

### Claves de las alianzas con empresas

En los foros de líderes sociales que se han desarrollado en los últimos años en ESADE, los directivos de ONG han aportado las siguientes claves para que las alianzas con las empresas avancen:

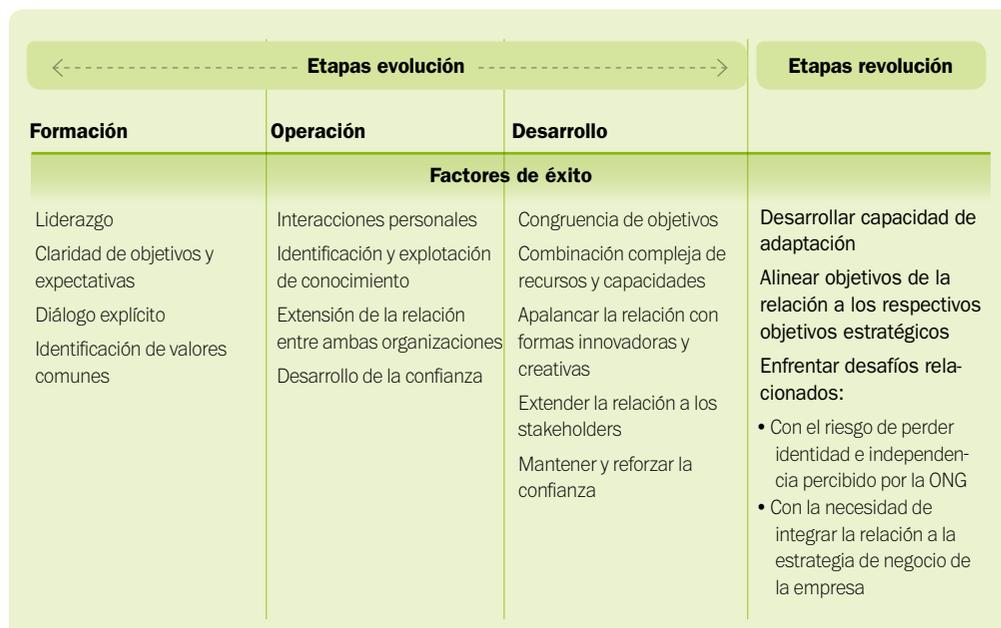
- Conocer qué le puede interesar a la empresa.
- Acercarse desde una posición de igualdad, ofreciendo un proyecto interesante y con valor.
- No vamos a pedir, vamos a construir algo conjunto.
- Tener muy claras las concesiones que se está dispuesto a realizar.
- Ser claro en los beneficios que se buscan.
- Definir claramente las posiciones de partida, ser sinceros.
- Ser riguroso en los procesos.
- Actitud abierta y humilde.
- Respetar el rol de cada uno.

Emprender una alianza estratégica con una empresa es, pues, un proceso que requerirá seguramente un largo tiempo de conocimiento mutuo y que obligará a las ONG a utilizar un lenguaje, asumir unos ritmos de decisión y desarrollar unos procesos de ejecución, control y seguimiento a los que quizás no estén acostumbradas. Las diferencias de lenguaje, ritmos y procesos son, de hecho, algunos de los aspectos reiteradamente apuntados por las ONG para explicar las causas de fracaso de las colaboraciones con las empresas. Unas colaboraciones que, a nuestro parecer, para ser exitosas deben plantearse teniendo muy presente que la profesionalidad y rigurosidad serán criterios clave para la empresa al apostar por la alianza, pero también al gestionarla. Una alianza que, para que realmente sea estratégica, no puede ser construida desde la debilidad de ningún *partner*.

Planellas y Urriolagoitia<sup>21</sup> presentan, en su interesante libro sobre la colaboración entre el Grupo Vips y la Fundación Hazlo posible, la tabla siguiente, que recoge los factores de éxito de esta relación. Estos factores varían en función de la etapa en que se encuentre la alianza. Se trata de una tabla que creemos que puede extrapolarse a la mayoría de alianzas estratégicas entre empresas y ONG y a la que, según nuestro parecer, solo faltaría añadir un elemento fundamental: la existencia de un lenguaje común a partir del cual se pueda establecer el diálogo necesario y que sea la base de unos procedimientos compartidos.

---

<sup>21</sup> Planellas, M. y Urriolagoitia, L. (2011) *La alianza estratégica entre Grupo Vips y Fundación Hazlo posible. Un ejemplo de colaboración empresa-ONG*, Instituto de Innovación Social de ESADE.



Fuente: Planellas M. y Urriolgoitia (2011)

## Las alianzas con la administración pública

Las ONG son un colaborador estratégico clave para muchas administraciones públicas desde hace ya muchos años. Estas reconocen que, ante una realidad compleja e interdependiente, la resolución de problemas sociales solo puede abordarse contando con la colaboración activa de la sociedad.

Existe, así, un discurso público favorable a la colaboración entre administraciones públicas y ONG. Se dice que las ONG permiten ser más flexibles, eficientes y eficaces en la prestación de servicios públicos. Las ONG son una vía privilegiada para detectar y responder a nuevas necesidades, identifican las demandas de la sociedad y canalizan su deseo de participación. Gracias a las ONG se movilizan recursos inactivos y se innova en la respuesta a los grandes retos sociales.

Pero, a pesar de dicho reconocimiento “ideológico”, del importante número de colaboraciones existentes entre ONG y administraciones públicas y del valor estratégico de dichas colaboraciones, no podemos considerar que la mayor parte de ellas sean alianzas estratégicas, ya que no son concebidas así por sus miembros. En el ámbito de la prestación de servicios sociales, por ejemplo, es habitual encontrar relaciones con gran valor estratégico para administraciones y ONG que se diseñan desde posiciones de autoridad y sin valorar al *partner* como tal, sino como simple proveedor o prestador de servicios. ¿Podemos considerar, por ejemplo, que una ONG que ges-

tiona centros de menores a través de un contrato público tiene una alianza estratégica con la Administración que la contrata si no puede colaborar en la identificación de las necesidades ni en la conceptualización del servicio? En el ámbito del diseño de políticas públicas, esta relación desigual también se produce. Los espacios de participación o de encuentro entre administraciones y ONG se demuestran muchas veces ineficientes por la posición dominante de la Administración en algunos casos o la falta de consenso del sector en otros, y las estrategias de enfrentamiento y presión de las ONG ante la Administración son difícilmente convertibles en alianzas que ofrezcan resultados satisfactorios para todos.

A pesar de ello, es evidente que por su capacidad normativa, su responsabilidad como garantes de determinados servicios públicos y del bienestar de la sociedad, por su disponibilidad financiera, pero sobre todo por la coincidencia de misiones con las ONG, las administraciones públicas están obligadas a entenderse con aquellas. Este entendimiento puede concretarse de múltiples formas, pero tiene en el desarrollo de alianzas estratégicas específicas una vía para desarrollarse.

Pero para que ese entendimiento sea posible, es básico que se produzca un cambio de visión tanto por parte del tercer sector como por parte de la Administración pública. Sin abandonar su rol reivindicativo, es necesario que las ONG dejen de ver a las administraciones públicas como un simple financiador o como un enemigo a batir y la observen desde la óptica de un aliado con quien trabajar. Ese cambio requiere evidentemente que la Administración modifique también su visión de las ONG, pero sobre todo que se transformen los mecanismos estandarizados de relación con estas. Las subvenciones y los contratos públicos, tal como están definidos hasta ahora, por ejemplo, no son una forma adecuada para canalizar colaboraciones estratégicas. Como apunta Berger (1993) y recogen Vernis, Iglesias, Sanz y Saz (2004)<sup>22</sup>, “el sistema de contratación tradicional, basado en la teoría económica de los contratos, presenta como mínimo tres limitaciones importantes: la dimensión temporal, la dimensión de aprendizaje y la dimensión social”. La relación contractual entre administraciones y ONG se fundamenta en contratos a corto plazo y no incorpora en general elementos relacionados con la sostenibilidad, continuidad y evolución de los servicios contratados (dimensión temporal). El valor de la relación estriba en el cumplimiento estricto de lo contratado según las exigencias definidas y en el control. No se plantea el aprendizaje o el desarrollo de capacidades para cubrir nuevas necesidades como una parte de la relación (dimensión de aprendizaje). Los contratos, además, tal y como están planteados potencian el interés propio de la organización por mantenerlo y, por lo tanto, no favorecen la identificación conjunta de problemas ni la detección de nuevas soluciones.

Es importante, así, avanzar en nuevos modelos de relación que permitan realmente servir de marco para alianzas estratégicas. Alianzas que en el caso, por ejemplo, de prestación de servicios sociales pasarían seguramente por la identificación conjunta de las necesidades, el diseño compartido del sistema de respuestas, la priorización de la mejora continua y el aprendizaje y una visión a largo plazo.

La idea del *continuum* de colaboración de Austin que veíamos en el apartado anterior, adaptado a

22 Vernis, A.; Iglesias, M.; Sanz, B.; y Saz, A. (2004) *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*, Editorial Granica, Barcelona.

la relación ONG-administraciones públicas en el ámbito específico de los servicios públicos, nos serviría también para entender a qué nos referimos cuando hablamos de alianzas estratégicas entre administraciones y ONG en este ámbito. Como ocurría en el caso del *continuum* de colaboración empresarial, las alianzas a las que nos referimos se situarían a caballo entre las alianzas transaccionales y las estratégicas puras, ya que aún son muy pocas las alianzas entre ambos sectores que cumplen todas las características de estas últimas. De todas formas, se trata de una caracterización que nos sirve como referente y nos marca un destino posible en algunos ámbitos colaborativos (aunque evidentemente no es viable llegar a alianzas estratégicas puras con la Administración pública en todos los ámbitos de acción).

**Modelo de J. Austin sobre alianzas sociales**

Contractual	Transaccional	Estratégicas puras
	<b>Características generales</b>	
Marcada por una relación contractual entre las partes.	Marcada por un intercambio <b>bilateral de valor</b> entre las partes. La Administración aporta dinero, mejoras normativas o activos intangibles, recibiendo a cambio retornos específicos en materia de información, conocimiento técnico, imagen y gestión directa del proyecto.	Colaboraciones que devienen <b>alianzas estratégicas</b> donde ambas partes ponen una diversidad de activos intangibles al servicio del proyecto. Existen <b>visiones y valores compartidos</b> . Del intercambio de valor se pasa a la <b>creación conjunta de valor</b> . <b>Se identifican conjuntamente necesidades, y se perfilan recursos y prestaciones.</b>
	<b>Interacción</b>	
Basada en el <b>control estricto del cumplimiento de un contrato</b> . <b>Relación muy acotada al ámbito administrativo.</b> La Administración define las condiciones, la ONG las ejecuta.	<b>Más continua y fluida</b> , a través de la coordinación técnica específica que implica un intercambio bilateral.	La <b>frecuencia y la continuidad de las interacciones</b> entre las organizaciones generan una mayor cantidad y variedad de actividades con un <b>alto nivel de compromiso</b> . <b>Emprendimiento conjunto.</b>
	<b>Gestión</b>	
<b>Estructuras de control</b> por parte de la Administración. <b>Mecanismos de control cuantitativos y administrativos complejos.</b>		Compleja, los socios trabajan conjuntamente en la <b>gestión del proyecto</b> . A veces se crean estructuras gestionadas conjuntamente. Se busca alinear la filosofía y los valores.

Fuente: adaptación propia del modelo Austin (2000).

La provisión y prestación de servicios públicos es uno de los principales ámbitos en los que se pueden dar alianzas estratégicas entre ONG y administraciones públicas, pero no es el único. La identificación de necesidades, la definición de normas y leyes, la generación de conocimiento y también el desarrollo de proyectos conjuntos pueden dar lugar a alianzas estratégicas de importante valor. Además, en el ámbito de la gestión de servicios podemos distinguir también entre aquellas situaciones en las que la ONG gestiona servicios de responsabilidad pública y, por lo tanto, financiados por la Administración por obligación y aquellas en las que la ONG presta servicios complementarios a los de responsabilidad pública, pero que cuentan en mayor o menor grado con apoyo de la Administración para llevarlos a cabo. Las alianzas pueden producirse así en niveles y ámbitos diversos.

Estas alianzas se encuentran con obstáculos importantes para construirse y avanzar. Existen varios obstáculos que conllevan burocracia y limitan la flexibilidad: la estandarización de los procesos, la cual, si bien es necesaria para garantizar la equidad, dificulta establecer relaciones específicas y distintivas entre una ONG y la Administración; el control indispensable del destino de los recursos públicos, que dificulta la construcción de una relación de iguales y la generación de espacios de aprendizaje real; la dificultad de conseguir compromisos a largo plazo en un entorno marcado por el sistema electoral; o la misma dualidad relacional del tercer sector con las administraciones, marcada en un extremo por la confrontación y la reivindicación y, en el otro, por la voluntad y la necesidad de colaborar.

**Principales dificultades para la creación de alianzas entre el sector público y las ONG**

- Estandarización de procesos y trato que limita la flexibilidad y dificulta establecer relaciones específicas entre una ONG y una administración.
- Burocracia y falta de flexibilidad.
- Desigualdad de poder entre las administraciones y las ONG (capacidad financiera, normativa) que acaba generando relaciones de dependencia.
- Sistemas de control que dificultan la construcción de relaciones entre iguales y la generación de procesos de aprendizaje.
- Dependencia del sistema electoral, que impide compromisos a largo plazo.
- Dualidad relacional del tercer sector.

Pero a pesar de dichos obstáculos, a pesar de dichas dificultades, es evidente que las administraciones públicas deben ser un actor clave en la red de alianzas estratégicas de las ONG. Es hora de ser, pues, imaginativos y que ONG y administraciones construyan dentro del marco existente nuevas colaboraciones y alianzas que les permitan avanzar en la consecución de sus respectivas misiones, como así hizo en su momento The Guide Dogs for the Blind Association.

### Guide Dogs for the Blind Association (GDBA)

Una de las estrategias prioritarias por las que optó Geraldine Peacock cuando se convirtió en directora general de The Guide Dogs for the Blind Association (GDBA) en el año 1997 fue el desarrollo de alianzas estratégicas con gobiernos locales del Reino Unido.

Esas alianzas eran, según ella, claves para mejorar la cantidad y calidad de los servicios de movilidad para personas con discapacidad. En un entorno de recortes, GDBA se ofreció para financiar los servicios de movilidad de los gobiernos locales. Los gobiernos locales podían usar los fondos ofrecidos por GDBA para contratar a GDBA o a cualquier otra organización no lucrativa para gestionar dichos servicios. Si el Gobierno local contrataba a otra organización, GDBA ofrecía apoyo técnico.

*Fuente: traducción adaptada del artículo de Wei-Skillern, J. y Marciano, S. (2008).*

Creemos que si las ONG y administraciones avanzan en un nuevo marco de colaboración, tienen mucho que ganar.

#### Qué ganan las administraciones

##### Atención a la diversidad

Las alianzas con las ONG pueden permitir a las administraciones públicas atender la diversidad dentro de sus territorios ofreciendo servicios adaptados de forma específica a algunos colectivos.

##### Acceso a nuevos recursos

Las alianzas con las ONG facilitan el acceso a recursos, como el voluntariado o los mismos usuarios (a través de copagos, apoyo mutuo...), que a las administraciones públicas les son difíciles de conseguir.

##### Ahorro de costes

La gestión de determinados proyectos por parte de ONG puede suponer un ahorro de costes para las administraciones públicas por las diferencias salariales a veces existentes con el sector público, su capacidad para negociar, la presencia de voluntariado y el menor peso de las estructuras en las organizaciones no lucrativas.

##### Agilidad, flexibilidad y respuesta a necesidades emergentes

Las ONG ofrecen a las administraciones públicas una agilidad y flexibilidad muy superiores a las que se encuentran dentro de la Administración. Esta agilidad y flexibilidad permite una mayor adaptación a los cambios y convierte a las ONG en una vía privilegiada para dar respuesta a necesidades emergentes y desarrollar proyectos piloto o innovadores.

##### Conocimiento

Las ONG pueden ofrecer conocimiento a las administraciones públicas derivado de su intervención.

##### Mayor contacto con la comunidad

Las ONG, por su propia concepción y ubicación, pueden ser una vía de contacto con la comunidad y facilitar la identificación de nuevas necesidades.

##### Canalizar las demandas sociales

Las ONG, como espacio de participación, ofrecen a las administraciones públicas una vía de canalización de las demandas sociales y también de representación de personas afectadas por determinadas problemáticas o necesidades.

##### Avanzar en su misión de servicio público

Al compartir la voluntad de servicio, las alianzas entre ONG y administraciones permiten a estas últimas avanzar en sus misiones.

#### Qué ganan las ONG

##### Financiación

A pesar de la crisis presupuestaria que estamos viviendo, las administraciones públicas continúan siendo aún uno de los principales financiadores de los servicios que ofrecen las ONG y de sus proyectos. No debemos olvidar que las ONG son muchas veces entidades que ofrecen servicios públicos.

##### Legitimidad, visibilidad y credibilidad

La alianza con una administración pública puede permitir dotar de legitimidad pública a los proyectos o intervenciones de una ONG.

##### Acceso a otros ámbitos, mercados, usuarios u organizaciones

Las alianzas pueden facilitar el acceso a nuevos ámbitos, mercados o usuarios. También pueden facilitar el contacto con otras organizaciones y ser el punto de surgimiento de nuevas colaboraciones.

##### Información, conocimientos, knowhow

Las administraciones públicas son muchas veces los únicos depositarios de información clave para comprender algunos aspectos de la realidad; acceder a ella puede ser clave para definir estrategias para dar respuesta a determinados retos, analizar tendencias o identificar necesidades emergentes.

##### Desarrollo de nuevos servicios o proyectos

Las administraciones públicas pueden facilitar que las ONG desarrollen nuevos servicios o proyectos que sin su financiación o visto bueno técnico y administrativo no sería posible llevar a cabo.

##### Reconocimiento de derechos y servicios

Las alianzas con las administraciones pueden facilitar que las ONG consigan el reconocimiento de derechos sociales o la integración de servicios propios en la cartera de servicios públicos.

##### Ventaja competitiva

La alianza con las administraciones puede, sin duda, generar una ventaja competitiva para una ONG al situarla en una posición privilegiada a nivel de financiación, desarrollo de proyectos, generación de normativa, etc.

##### Salto en el cumplimiento de su misión

La alianza con las administraciones puede ser una forma de dar un salto cualitativo y cuantitativo en el desarrollo de sus misiones para las ONG.

## Las alianzas estratégicas intersectoriales. El salto a la noción de impacto colectivo

Es necesario que las ONG, pero también las administraciones públicas y las empresas, abandonen los viejos paradigmas y avancen hacia nuevas formas de plantearse la consecución de sus objetivos. Creemos que es el momento de ir más allá de la propia organización como referencia operativa. Es el momento de superar los límites organizativos al evaluar las capacidades y los recursos disponibles y avanzar en lo que en el primer capítulo de este libro definíamos como enfoque colaborativo, un enfoque que permita a las ONG, administraciones y empresas ofrecer respuestas reales, eficientes y eficaces para solventar los grandes retos que debemos afrontar.

Recordemos que contar con un enfoque colaborativo supone plantearse varias preguntas antes de dar respuesta a una determinada necesidad social:

- ¿Cuáles son las competencias o recursos clave que se requieren?
- ¿Qué competencias o recursos clave existen en el entorno? ¿Qué organizaciones o actores las poseen?
- ¿Cómo podemos movilizar o poner dichas competencias o actores al servicio de la causa o el objetivo que perseguimos?
- ¿Qué rol puede jugar nuestra organización en dicho proceso?

Estamos ante preguntas que llevarán a las ONG a buscar seguramente aliados estratégicos, aliados que pueden ser otras ONG, empresas o administraciones públicas. Aliados con quien compartir las preguntas y con quien definir conjuntamente las competencias y los recursos necesarios y que cada uno va a aportar para dar respuesta la necesidad identificada.

Como decíamos en el primer capítulo de este libro, en ocasiones este salto de la visión organizativa a la multiorganizativa a la hora de ofrecer respuesta a las preguntas anteriormente planteadas requiere, para que realmente sea efectivo, una revisión del mismo punto de partida, una reflexión que va más allá de cómo dar respuesta conjunta a una necesidad o un problema ya definido. El trabajo colaborativo obligará a veces a volver a los orígenes, redefinir el análisis del problema y compartir diagnósticos y visiones.

Partir del enfoque colaborativo conducirá en algunas ocasiones, no en todas, a acercarse a la noción de impacto colectivo, llevará a construir alianzas multisectoriales fundamentadas en un diagnóstico compartido de la realidad, las prioridades y las soluciones a abordar. Se trata de un tipo de alianzas intersectoriales muy específicas que creemos que, aunque poco extendidas en nuestro país, es interesante conocer como modelo de referencia.

La noción de impacto colectivo<sup>23</sup> nace de la constatación de que los grandes cambios sociales

<sup>23</sup> La noción de impacto colectivo fue definida por John Kania y Mark Kramer y apareció por primera vez en un artículo en la revista *Stanford Social Innovation Review* en diciembre de 2011.

requieren la participación de muchos actores, de sectores diversos y coordinados. Desde esta perspectiva, la escala y complejidad de algunos de los grandes retos que afrontamos requieren una nueva forma de aproximarse a su resolución. Solo desde el abandono de las propias agendas a favor de una aproximación colectiva podremos ofrecer respuestas con impacto real. La alianza “Juntos por el empleo”, a la que hacíamos referencia en el primer capítulo de este libro y que ahora desarrollamos con más detalle, nos sirve como claro ejemplo de esta estrategia.

### Juntos por el empleo de los más vulnerables

La iniciativa “Juntos por el empleo de los más vulnerables” nació a mediados del año 2012 bajo el impulso de la Fundación Accenture, la Fundación Compromiso Empresarial y la Fundación Seres. La iniciativa nace del convencimiento de que solo mediante una estrategia colectiva entre los diferentes actores y organizaciones (procedentes del sector público, la empresa privada y organizaciones sociales) será posible dar un salto cualitativo en la inserción laboral o emprendimiento de los sectores más vulnerables de la sociedad. Es necesario ponerse de acuerdo en la concepción del problema a solventar y en la forma de darle respuesta para poder posteriormente identificar proyectos a desarrollar y distribuir roles y tareas.

La iniciativa crea así una alianza entre 31 organizaciones sociales, 28 empresas y 14 administraciones públicas alrededor de una estrategia definida de forma colectiva.

La iniciativa se desarrolla en torno a tres etapas básicas. Una primera etapa de diagnóstico colectivo del problema, una segunda de identificación y priorización de las soluciones y una tercera de puesta en marcha de proyectos colectivos.

La primera etapa de diagnóstico contó con una jornada central que tuvo lugar el día 26 de junio de 2012 en Madrid y en la que participaron más de 50 organizaciones. Esta jornada dio como resultado la identificación de los objetivos colectivos en torno a los cuales orquestar los esfuerzos para dar un paso significativo en el empleo o emprendimiento de los colectivos más vulnerables. Las organizaciones participantes sugirieron los objetivos y acabaron priorizando cuatro objetivos centrales —formación, aprendizaje, intermediación y emprendimiento— y dos objetivos transversales —financiación y sistema de medición de impacto—.

Estos objetivos compartidos y priorizados son el punto de partida para identificar soluciones y definir y desarrollar proyectos que

permitan avanzar hacia su consecución. Se identifican así los aspectos clave de cada proyecto y se definen proyectos para responder a estos. A continuación vemos el ejemplo de concreción de la prioridad 1 en forma de proyectos:

**Prioridad 1.** Formar en las necesidades reales del puesto de trabajo.

**Proyecto 1.1.** Observatorio del empleo. Identificación y análisis de demanda de empleo para el colectivo de personas vulnerables.

**Proyecto 1.2.** Metodología de medición y desarrollo de competencias transversales. Fortalecer la herramienta introduciendo perfiles de los puestos más demandados.

**Proyecto 1.3.** Mejores prácticas en formación técnica. Recopilar buenas prácticas de formación técnica en la necesidad empresarial, explicitando los recursos necesarios y el impacto perseguido.

**Proyecto 1.4.** Nuevas formas de financiar el esfuerzo formativo. Elaborar un catálogo de nuevos mecanismos de financiación de la formación.

El trabajo de identificar soluciones se lleva a cabo a partir de la priorización realizada por las organizaciones participantes de los aspectos considerados clave para avanzar en cada uno de los cuatro objetivos centrales definidos. Posteriormente, la Fundación Accenture asume el rol de organización vertebradora de la iniciativa y define de forma clara cada uno de los proyectos a emprender a partir de las soluciones dadas y concreta la gestión de cada proyecto, las organizaciones que se van a implicar y las acciones y actividades a realizar (que se pactan con las organizaciones implicadas). Se desarrolla así un intenso trabajo de concreción de cada objetivo en proyectos y de planificación de esos proyectos. Cada organización sabe en qué proyecto participará y a qué nivel (equipo de trabajo, equipo colaborador).

Cada proyecto cuenta con un equipo de dirección, formado por personas de las tres organizaciones líderes de la iniciativa, un socio, un responsable de equipo de la consultoría Accenture y tres usuarios directos de los resultados del proyecto. Los proyectos también tienen un equipo de trabajo definido constituido por organizaciones del sector público, el privado y el no lucrativo. Además de este equipo de trabajo, que es el que realizará las actividades asociadas a la iniciativa, cada proyecto cuenta con un grupo de entidades colaboradoras que contrastan el trabajo realizado.

Estamos, pues, ante un complejo sistema de proyectos coordinados y orientados bajo el marco de cuatro objetivos centrales priorizados de forma compartida.

Para que ese complejo entramado de proyectos converja, es fundamental que la primera etapa de definición de la agenda común esté clara. Pero sobre todo es fundamental el rol de la entidad vertebradora, en este caso asumido por la Fundación Accenture, que define y coordina las acciones, así como la existencia de unos mecanismos de comunicación claros entre todos los participantes en la iniciativa para que puedan conocer cómo avanza el conjunto de proyectos.

“El impacto colectivo es una estrategia para resolver necesidades o problemas sociales que persigue incrementar el impacto mediante un proceso centrado en impulsar la colaboración entre diferentes organizaciones y el progreso hacia objetivos colectivos”<sup>24</sup>. Como apunta Martín Cavanna, esta definición no implica ninguna novedad, lo que supone un descubrimiento es la identificación de los obstáculos para impulsar la acción colectiva y, por lo tanto, de las palancas para superarlos. Cavanna, partiendo de Kania y Kramer<sup>25</sup>, identifica cinco condiciones para el éxito colectivo:

#### Cinco condiciones para el éxito colectivo

1. Una visión compartida y unos objetivos comunes: una agenda común.
2. Una propuesta de valor de cada uno de los grupos o partes interesados.
3. Un sistema de medición de resultados y logros compartido.
4. Una estructura que coordine.
5. Comunicación continua.

**1. Una visión compartida y unos objetivos comunes**, lo que Kania y Karmer llaman una agenda común. El impacto colectivo requiere que todos los participantes compartan una visión del cambio que incluye una comprensión compartida del problema y de la forma de aproximarse a su solución mediante acciones acordadas. Es necesario que las diferentes definiciones del problema que suelen tener cada una de las organizaciones participantes en la alianza se discutan y resuelvan y se llegue a un consenso sobre el objetivo global de la alianza. El desarrollo de una estrategia de impacto colectivo necesita así de un trabajo importante de diagnóstico del problema y de consenso de los objetivos y las formas para conseguirlos. Eso no significa que todos los participantes tengan que estar de acuerdo con el análisis del problema que realizan los otros *partners* en todas sus dimensiones, pero sí que tiene que haber coincidencia y consenso en los objetivos y la dimensión asociados a la alianza.

<sup>24</sup> Martín Cavanna, J. (2012) “El poder multiplicador del impacto colectivo”, revista *Compromiso Empresarial*, septiembre-octubre 2012.

<sup>25</sup> Kania, J. y Kramer, M. (2011) “Collective Impact”, *Stanford Social Innovation Review*, número 56, diciembre de 2011.

**2. Una propuesta de valor de cada uno de los grupos o partes interesados,** o lo que Kramer define como las actividades que se refuerzan mutuamente.

“Una vez diagnosticado el problema y consensuados los objetivos, se requiere identificar las partes implicadas en el problema y la contribución de cada una de ellas a su solución”. Las alianzas de impacto colectivo se construyen a partir de la coordinación de un grupo de organizaciones que participan realizando aquella actividad en la que son excelentes, de tal forma que se refuerzan las actividades del resto de *partners*. Se trata de una estrategia de actuación construida así alrededor del valor de la coordinación, la especialización y la complementariedad. El poder de una estrategia de impacto colectivo no se basa, como explican Kania y Kramer, en el mero número de participantes o la uniformidad de sus esfuerzos, sino en la coordinación de sus actividades diferenciales mediante un plan de acción que las refuerza. Para poder desarrollar una alianza desde la noción de impacto colectivo, es básico que exista un plan de acción claro y que las organizaciones participantes conozcan con profundidad las competencias y los recursos de sus socios para poder identificar qué valor puede aportar cada uno al conjunto.

**3. Un sistema de medición de resultados y logros compartido.** Desarrollar un sistema de medición compartido es básico para el avance de las estrategias de impacto colectivo. El esfuerzo de construir ese sistema de medición, de acordar indicadores, permite consolidar la agenda compartida. Además, la recogida de datos e indicadores de forma periódica favorece el alineamiento de todos los actores con los objetivos de la alianza, la identificación de espacios de mejora y el aprendizaje mutuo.

**4. Una estructura que coordine.** El impulso de una alianza o una estrategia de impacto colectivo requiere una estructura que lo impulse y lo coordine. Requiere lo que Kania y Kramer definen como una *backbone organization*, una “organización vertebradora”. Como apuntan estos autores, uno de los elementos que pueden hacer fracasar una iniciativa de este tipo es la expectativa de que se pueda producir sin el apoyo de una organización que asuma este rol. La organización vertebradora necesita personal específico dedicado a planificar, gestionar y dar apoyo a la iniciativa. Se trata de personal que debe realizar la función de *project manager*, *data manager* y facilitador del proceso. Es fundamental asimismo que la iniciativa de impacto colectivo cuente con unos procesos de decisión claramente estructurados que permitan ir avanzando.

**5. Comunicación continua.** El desarrollo de un nivel de confianza suficiente entre organizaciones empresariales, públicas y no lucrativas es uno de los grandes retos que deben afrontar las estrategias de impacto colectivo. Se requieren tiempo y espacios de encuentro recurrentes que permitan a los participantes identificar los puntos de encuentro a partir de los cuales construir el proyecto común y confiar en que las decisiones se tomarán en beneficio de ese interés compartido y no priorizando los deseos de alguna organización concreta. Crear vías de comunicación fluidas y continuas y garantizar procesos que aseguren que las decisiones se toman una vez escuchadas todas las voces es fundamental para que la confianza necesaria se refuerce.

El desarrollo de estrategias de impacto colectivo conlleva así la generación de alianzas intersectoriales estructuradas alrededor de una visión, objetivos y agenda comunes y un claro plan de

acción que asigna responsabilidades, funciones, roles y actividades a todos sus participantes. Se trata de un tipo de alianzas complejas que no pueden ser impulsadas por cualquier ONG ya que requieren una importante inversión en el ámbito de su gestión y una gran capacidad de movilización y organización. A pesar de ello, pensamos que se trata de un tipo de alianzas muy valiosas porque muestran el enorme potencial y el valor indispensable de las colaboraciones intersectoriales. Unas colaboraciones que creemos que sin duda crecerán en el futuro.

En un entorno interdependiente y complejo aliarse estratégicamente con otras organizaciones será un requisito indispensable para que muchas ONG puedan dar cumplimiento a su misión y ampliar el impacto.

## 5

Integraciones  
institucionales

La búsqueda de formas alternativas e innovadoras de dar respuesta a la misión, en un entorno cambiante y extremadamente complejo, está haciendo que sean cada vez más las ONG que se plantean las integraciones institucionales como una opción a valorar seriamente. Más del 35% de los líderes participantes en el foro de liderazgo del Instituto de Innovación Social de ESADE y PwC afirmaron, de hecho, haber analizado en el último año o estar analizando alguna forma de integración institucional, siendo en la mayoría de los casos (más de un 89%) una opción que había nacido a partir de su propia iniciativa y no como respuesta a una oferta externa.

En medio de una crisis financiera sin precedentes, parece consolidarse un discurso recurrente sobre el valor de las integraciones institucionales como una forma de superar las ineficiencias de un sector caracterizado por lo que se supone son un excesivo número de organizaciones y, además, de pequeño tamaño. Las fusiones, las absorciones, la creación de organizaciones de servicios conjuntas..., en definitiva, las múltiples formas de integraciones institucionales son vistas con buenos ojos por los financiadores y la sociedad en general, que en una imagen a veces excesivamente simplista del sector y sus retos apuntan a la necesidad de menos organizaciones pero más potentes como solución a la mayor parte de los problemas existentes.

Compartamos o no dicha imagen, no podemos negar que las integraciones institucionales se perfilan como una alternativa válida y con gran potencial estratégico para que las ONG avancen en su misión. Y, de hecho, así son percibidas cada vez más por los líderes de las ONG y sus principales *stakeholders*. Sin embargo, continúan siendo aún una excepción las organizaciones que emprenden realmente este camino colaborativo. Miedos, reticencias al cambio, mitos y dificultades para encontrar al *partner* adecuado acaban convirtiéndose a veces en escollos insalvables para avanzar en esta dirección.

### **¿De qué hablamos cuando nos referimos a integraciones institucionales?**

Pero ¿a qué nos referimos exactamente cuando hablamos de integraciones institucionales? Recordemos aquí la definición que hacíamos en el capítulo 3 de este libro. Allí definíamos las

integraciones institucionales como un tipo de alianza con las siguientes características:

- participan en ellas pocos actores, para los cuales el tema en el que colaboran tiene un valor estratégico;
- suponen la modificación de elementos institucionales como los órganos de gobierno o la generación o desaparición de alguna organización;
- reflejan la voluntad de permanencia de la alianza en el tiempo; y
- conllevan la cesión de gran parte del poder de decisión al resultado de la alianza.

Una integración institucional es, pues, una alianza entre dos o más organizaciones que tiene impacto en el control-gobierno o la estructura de una organización. Eso significa que, o bien modifica algún elemento de su sistema de gobierno o dirección, o bien provoca la configuración o desaparición de alguna organización.

Cuando hablamos de integraciones institucionales, muchas veces pensamos en las fusiones o absorciones, las formas con mayor impacto institucional y, por lo tanto, más visibles, si bien también menos frecuentes, de este tipo de alianzas. Sin embargo, las integraciones institucionales pueden tomar formas muy diversas. En función del impacto institucional para el conjunto de sus participantes, podríamos hablar de tres tipos de integraciones institucionales distintas:

**1. En primer lugar, aquellas que dan lugar a la creación de una tercera organización gobernada y participada por todas las organizaciones que se han aliado.** Las organizaciones participantes “delegan” a esta tercera organización la ejecución de un área estratégica o proyecto o la gestión administrativa o de procesos de todas las organizaciones implicadas, pero se mantienen como organizaciones independientes en el resto de ámbitos de actuación.

La forma con menor impacto institucional de este tipo de integraciones institucionales en nuestro entorno sería la creación de una UTE —unión temporal de empresas— para la ejecución de un proyecto o función. Aun cuando las UTE no tienen reconocimiento como organizaciones jurídicamente independientes, suponen, según nuestra visión, una forma de integración institucional porque implican la cesión de recursos, activos y decisiones a un ente con gobierno propio.

La creación de una tercera organización puede estar vinculada a la ejecución de un determinado programa o al desarrollo de un área básica de intervención. En este caso, la creación de la nueva organización puede permitir, como veremos, a las organizaciones participantes entrar en un nuevo ámbito de actuación, ampliar mercado, completar servicios o cadenas de valor, generar aprendizajes, innovar a nivel de intervención, centrarse en su especialización, etc.

### Fundació Mambré

En el año 2007, cuatro entidades que trabajaban con los sin techo en la ciudad de Barcelona —Arrels Fundació, Assís Centro de Acogida, Compañía Hijas de la Caridad y Orden Hospitalaria de San Juan de Dios— crearon la Fundació Mambré.

La Fundación nació para dar una respuesta conjunta a las necesidades de las personas sin techo, especialmente en el ámbito residencial y laboral.

La creación de una fundación que gestiona los recursos residenciales de las entidades y realiza de forma conjunta las funciones de API y cuidado de las instalaciones ha permitido reducir significativamente los costes asociados a dichas tareas, aparte de facilitar el acceso a recursos antes no disponibles. La escala ha conllevado un ahorro de costes importante, pero sobre todo ha permitido multiplicar los recursos residenciales puestos a disposición del colectivo y mejorar la atención a este.

La organización también puede crearse para compartir las funciones administrativas básicas. En este grupo encontraríamos lo que La Piana<sup>26</sup>, en el esquema al que hacíamos referencia al inicio del capítulo 3 de este libro, define como las *management service organizations*, organizaciones creadas por varias entidades cuyo objetivo es gestionar sus servicios administrativos. Las organizaciones miembros mantienen sus directores, órganos de gobierno, programas y actividades, pero delegan en esta tercera toda su gestión administrativa. Las *management service organizations* son organizaciones de servicios administrativos que sirven a sus propios socios. Generalmente, se crean a partir de la unión del *staff* administrativo de distintas organizaciones, definen una cartera de servicios mínimos y cobran por ellos.

Similares a las *management service organizations*, si bien menos ambiciosas, encontramos organizaciones que se crean para gestionar exclusivamente algún aspecto concreto de la administración.

### Fundación Adsis y Proyecto Hombre

Un ejemplo de entidades que deciden unirse para crear otra nueva es el que llevó a la Fundación Adsis y Proyecto Hombre en Valencia a fundar una tercera organización para poder acceder a licitaciones a una escala mayor que la que tenían cada una por separado. Como explican desde la Fundación Adsis:

“Fundación Adsis y Proyecto Hombre establecieron en Valencia un acuerdo de colaboración partiendo de unos diálogos previos que iniciaron en diciembre de 2011. La finalidad era participar conjuntamente en la convocatoria de contratación de plazas asistenciales en centros de día de drogodependencias para toda la provincia. La convocatoria exigía disponer de un total de 8 centros,

26 La Piana D (1998) *Beyond collaboration. Strategic Restructuring for Nonprofit Organizations. Revised Edition*, The James Irvine Foundation y The National Center for Nonprofit Boards.

que ninguna organización podía sumar por separado. De este modo, surgió la necesidad de una participación conjunta.

En apenas dos semanas (el plazo máximo que la convocatoria señalaba) se estableció el acuerdo de colaboración, que incluía el compromiso de creación de una UTE (unión temporal de empresas). Fundación Adsis y Proyecto Hombre no teníamos ninguna experiencia de colaboración previa entre nuestras organizaciones. En ese período de tiempo hubo un intenso trabajo conjunto con el fin de aclarar términos, contrastar experiencias y generar confianza acerca del resultado final. Durante los meses anteriores al acuerdo, las entidades del sector en Valencia nos reunimos en varias ocasiones, en las que no se alcanzó una propuesta común válida para todas las organizaciones. Muchas se centraron más en las diferencias que en los intereses compartidos. Para todos nosotros, el escenario en que nos encontrábamos en relación con la Administración era totalmente diferente de lo conocido y nos exigía respuestas también diferentes. Finalmente, el acuerdo se materializó en la solicitud conjunta en el marco de la convocatoria abierta y, unos meses después, en junio de 2012, en la constitución de una unión temporal de empresas (UTE) entre ambas, que prestará su servicio durante casi dos años.

La experiencia de funcionamiento como UTE está siendo valorada positivamente tanto por la Fundación Adsis como por Proyecto Hombre. Nos ha permitido establecer una relación de colaboración cotidiana, aprender a resolver conjuntamente problemas e imprevistos surgidos, seguir atendiendo a los usuarios en esta época de reducción de recursos, así como conocernos más como organizaciones”.

*Fuente: caso elaborado directamente por la Fundación Adsis Valencia.*

**2. En segundo lugar situaríamos aquellas alianzas que suponen la integración o el compartir parte de los equipos de gobierno o dirección de las organizaciones participantes.** Las organizaciones participantes mantienen su estructura y ámbitos de trabajo, pero comparten la toma de decisiones estratégicas y/u operativas más significativas.

### Fundación Igaxes3 y Fundación Meniños

La integración de patronos de la Fundación Igaxes3 en la Fundación Meniños<sup>27</sup> y de la Fundación Meniños en la Fundación Trébol (de

<sup>27</sup> Para tener más detalles de este caso, consúltese el capítulo 1 de este libro.

Igaxes3) implica un cambio institucional significativo. Compartir miembros del Patronato de forma voluntaria y explícita refleja la voluntad de alinear y complementar estrategias. La integración permite así que, más allá del mantenimiento de las estructuras y los ámbitos de especialización de ambas organizaciones, su estrategia pueda configurarse a medio plazo como un todo, lo que sin duda la refuerza.

Estamos en este caso ante una integración que, como sus mismos protagonistas dicen, se construye paso a paso. Una integración que avanzará o no hacia nuevos estadios en función de la voluntad de sus propios protagonistas, patronato, directores y equipos operativos.

Este tipo de integraciones institucionales pueden concretarse en la creación de una organización que gestione y dirija las organizaciones participantes en lo que sería una estructura con una organización matriz-filial (una corporación) o tomar formas, como en el caso de la integración institucional de Meniños e Igaxes3, menos estructuradas.

En una relación matriz-filial el grado de integración puede ser diverso. En algunos casos, las organizaciones filiales mantienen su independencia jurídica, pero en realidad es como si fueran departamentos de la organización matriz. La organización matriz ofrece los servicios administrativos, toma todas las decisiones estratégicas y planifica el desarrollo de los programas. Los órganos de gobierno y la dirección de las filiales son totalmente dependientes de los órganos de gobierno y la dirección de la matriz (no ejercen como tales o son los mismos). El funcionamiento sería muy similar al de una fusión, pero por razones de marca, de financiación, de diversificación del riesgo..., se mantienen las organizaciones originales.

### Boy and Girls Club y YMCA de Maine

El Boy and Girls Club y el YMCA de Maine (EE. UU.) formaron una estructura matriz-filial que funcionaba de forma muy similar a una sola organización fusionada, pues existía un único equipo de dirección y los patronatos eran los mismos. La única diferencia es que se mantenían ambas estructuras jurídicas y la dotación inicial continuaba vinculada a cada organización y el personal también. El mantenimiento de ambas estructuras jurídicas permitía continuar con algunas de las financiaciones que ya se tenían antes de realizar la integración y facilitaba temas de gestión de personal complejos.

*Fuente: La Piana (1998).*

En otros casos, en cambio, el grado de independencia de las filiales respecto a la matriz es muy superior. Encontramos así organizaciones que crean una matriz para gestionar temas administrativos y definir estrategias conjuntas, pero que mantienen un grado de autonomía muy alto en el desarrollo y la concreción de dichas estrategias.

**3. En tercer lugar, están aquellas alianzas que desembocan en la integración de las entidades participantes en una sola organización, lo que son las fusiones o absorciones.** Las fusiones suponen la desaparición de todas las entidades que se unen para crear una nueva organización (en la que todas se integran). Las absorciones, en cambio, implican el mantenimiento de una de las organizaciones (al menos a nivel jurídico) y la integración del resto en esta.

#### Alianza por la Solidaridad y Acción contra el Hambre-fundación Luis Vives

Recientemente han tenido lugar dentro del sector dos procesos que encajan en este grupo de integración de diferentes entidades en una sola que han tenido cierta relevancia a nivel público. Uno es el caso de la creación de la Alianza por la Solidaridad, una entidad nacida a partir de la fusión de tres ONG del sector de la cooperación: Habitáfrica, Ipade y Solidaridad Internacional. El segundo se trata de la unión entre Acción contra el Hambre y la Fundación Luis Vives.

Situamos, por lo tanto, ambos ejemplos en este grupo en el que el resultado es una única organización que sustituye a las entidades que anteriormente actuaban por separado y de forma independiente. En el caso de la Alianza por la Solidaridad, tres entidades se fusionan para crear una nueva entidad aglutinadora con un nuevo nombre, marca y acciones de comunicación.

En el segundo caso, en cambio, se trata de una fusión por absorción, y el resultado es la unión de los órganos de gobierno, presupuestos y equipos humanos con los que contaban anteriormente las entidades por separado. En lugar de crear una nueva entidad, Acción contra el Hambre mantiene su nombre y personalidad jurídica para incorporar a la Fundación Luis Vives. Por ejemplo, se incorporaron al patronato unido más de la mitad de los antiguos patronos de la Fundación Luis Vives, se mantuvieron los puestos de trabajo creando una nueva área dentro de la entidad una vez fusionadas (denominada Acción Social en España) y también se mantuvo la integridad de los proyectos de la Luis Vives.

Según la propia entidad: “Casi un año después de este proceso, como entidad reforzada, Acción contra el Hambre ha conseguido integrar

las dos culturas, el *knowhow* y las competencias, consiguiendo así el objetivo de la fusión, que era el reforzamiento de su estructura económica y la ampliación de su campo de actuación”.

Las dificultades y las capacidades requeridas para cada uno de estos tipos de integración serán distintas, evidentemente, así como lo serán los riesgos y los potenciales beneficios para cada uno de los participantes.

## Factores clave de éxito de un proceso de integración institucional

No es fácil hablar de forma genérica de factores clave de éxito comunes a las integraciones institucionales, ya que cada integración institucional tendrá objetivos, implicaciones y, finalmente, requisitos para su éxito diversos. Sin embargo, y a pesar de dicha diversidad, creemos que sí es posible identificar algunos elementos comunes que pueden servir para orientar a las organizaciones que se plantean abordar alguno de estos procesos colaborativos. Del análisis de la bibliografía existente y de algunas experiencias de integraciones institucionales deducimos que las integraciones institucionales exitosas nacen cuando las organizaciones:

1. Sitúan los objetivos misionales, que comparten, en primer término por encima de la propia organización.
2. Parten de sus propias fortalezas para buscar a alguien con quien compartir los avances hacia su misión.

**1. Sitúan los objetivos misionales, que comparten, en primer término por encima de la organización.** Las integraciones institucionales son exitosas cuando todas las organizaciones sitúan los objetivos misionales que comparten por encima de aquellos vinculados a la supervivencia o crecimiento de la propia organización. Una integración institucional requiere que las organizaciones participantes estén convencidas de que podrán servir más satisfactoriamente a la visión o misión compartida desde dicha integración. Identificar esa misión y visión compartida es fundamental para que las integraciones funcionen. Pero más allá de encontrar ese espacio común, es básico que las organizaciones, al definir y avanzar en el proceso de integración institucional, prioricen dicha misión y visión. No podemos obviar que los procesos de integración institucional requieren compromisos significativos que pueden tener altos costes para la organización (a nivel de recursos, pero también de identidad). Situar la misión compartida en primer término permite centrar el diálogo en los objetivos compartidos, en lo que se desea y no tanto en la estructura que se va a definir para conseguirlo. Con eso no queremos decir que los debates sobre la estructura no sean necesarios, pero es importante realizarlos cuando se ha

asentado claramente el espacio misional común y se ha identificado qué se pretende conseguir a través de la alianza. A partir de ahí será más fácil definir el tipo de alianza a desarrollar, valorar y realizar aportaciones y aceptar determinadas renunciaciones.

Las organizaciones que participan en una integración institucional deben ser capaces de especificar su misión, más allá de su concreción en programas o actividades específicos. Así, deben definirse desde la perspectiva de los objetivos que persiguen, dejando en segundo término la forma en que pretenden conseguirlos (los programas y las actividades concretos). Esa capacidad de separar la misión de los programas y las actividades concretos ofrece un margen más amplio para que las integraciones institucionales tengan lugar y sean exitosas. Tener claro el corazón de la misión de una organización facilita, sin duda, la construcción de integraciones institucionales que realmente contribuyan a su consecución y evita que las discusiones sobre el cómo hacerlo (sobre programas y actividades) hagan perder de vista el objetivo final perseguido. No debemos olvidar que en muchas ocasiones las integraciones implican la modificación de actividades y programas, por lo que un excesivo apego a estos puede ser una barrera insalvable para que estos procesos avancen.

### Fundación Meniños y Fundación Igaxes3

Preguntados por lo que consideran que son las claves de éxito del proceso de integración que están viviendo la Fundación Meniños y la Fundación Igaxes3, sus directivos, Mónica Permuy y Carlos Rosón, coincidieron en plantear los siguientes elementos:

- La conciencia de ambas organizaciones de trabajar por una misión y unos valores que están por encima de las respectivas estructuras. No existe la ambición de crecer, sino de ampliar el impacto y poder ofrecer mejores respuestas a las personas que se atienden y afrontar así retos emergentes. Como dice Mónica, “la gente con la que trabajamos merece que cambiemos”.
- El hecho de que se trata de un proyecto misional y estratégico para ambas fundaciones. La alianza-integración no se plantea como una herramienta más, sino que forma parte de la estrategia básica para el futuro de ambas organizaciones.
- El reconocimiento mutuo del valor y las fortalezas de ambas organizaciones. El diálogo se establece en un plano de igualdad.
- El convencimiento y liderazgo del patronato. Se trata de una relación que se teje desde arriba, que tiene una clara dirección y liderazgo. Los patronatos creen en ella y la impulsan.
- La estrecha confianza existente entre los dos directivos, forjada a partir de encuentros en espacios del sector y una enorme transparencia en todo el proceso.

- El conocimiento mutuo de algunos patronos de ambas organizaciones que han jugado un rol clave en el proceso y en el acercamiento.
- La complementariedad de programas de ambas organizaciones. Los programas de Igaxes3 y Meniños se complementan, no se solapan, se refuerzan mutuamente.
- La similitud de tamaños a nivel económico y humano. Estamos ante organizaciones con retos de gestión muy similares.
- La ilusión compartida por el Patronato y la dirección de ambas organizaciones por el proceso de integración y su potencial aporte a la consecución de la misión y ampliación del impacto, a lo que se suma la inexistencia de presiones o prisas para forzar los procesos.

### 2. Parten de sus propias fortalezas para buscar a alguien con quien compartir los avances hacia su misión.

Las integraciones institucionales exitosas se realizan entre organizaciones que parten de posiciones de fortaleza. Cada uno de los participantes se valora y busca un socio para robustecerse. Eso no significa que todos los *partners* o su aportación deban tener la misma valía, pero sí que es necesario que exista una valoración positiva de todos los participantes por parte de los futuros aliados. La existencia de posiciones muy desiguales de partida provoca que el diálogo necesario para encontrar un espacio misional común no se realice de forma correcta, lo que condiciona, sin duda, ese paso fundamental. Esa desigualdad afecta también a la definición posterior de la estructura.

Por desgracia, son muchas las organizaciones que inician la exploración de este tipo de alianzas, especialmente fusiones, cuando ya no les queda más remedio, cuando su situación económica las obliga a ello. Buscan la integración como salida a un problema acuciante y parten de una situación de debilidad que, sin duda, dificulta encontrar los *partners* adecuados y muchas veces impide establecer una relación de diálogo de tú a tú que permita continuar garantizando el desarrollo de su misión. Si bien es cierto que en ocasiones salvar lo que queda de la actividad, programas y proyectos de una organización fusionándose con otra con mayor músculo financiero puede ser la única alternativa para garantizar la supervivencia de parte de la misión de una organización, no lo es menos que los procesos de integración planteados desde este punto de partida suelen ser muy complejos y con altas probabilidades de acabar fracasando o no consiguiendo el objetivo de partida. Eso no significa que optar por una integración institucional no sea una opción a considerar en determinadas circunstancias. Ahora bien, es importante que las organizaciones que desean avanzar en este tipo de colaboraciones tengan claro que deberían ser capaces de reflexionar e identificar cuáles son sus principales fortalezas, a quién le pueden interesar y qué pueden aportar a una alianza de este tipo. Sin esa reflexión previa, es muy difícil que la vía de la integración institucional realmente contribuya a conseguir los objetivos perseguidos. Sin esa reflexión previa, pueden producirse integraciones, pero estas no serán, según nuestro parecer, integraciones estratégicamente válidas para todos sus miembros.

La definición de las fortalezas y de aquello que queramos conseguir determinará la identificación del *partner* o *partners* adecuados. Pero no solo eso, una vez identificado el *partner* o *partners* adecuados, esa definición previa de fortalezas se verá seguramente modificada.

Situar la misión compartida por encima de la organización y partir de las propias fortalezas es fundamental para que un proceso de integración esté bien fundamentado. Sin embargo, estas dos premisas básicas no son suficientes para garantizar que llegue a buen término. Faltan, en nuestra opinión, dos elementos más que tienen que ver con el desarrollo del proceso en sí:

1. Los procesos de integración institucional deben ser contruidos desde arriba sobre una base de confianza que debe cuidarse especialmente.
2. Los procesos de integración institucional no pueden tener prisa, su desarrollo conjunto debe planificarse, así como también la transformación que suponen para cada una de las organizaciones participantes.

**1. Los procesos de integración institucional deben ser contruidos desde arriba sobre una base de confianza que debe cuidarse especialmente.** Las integraciones institucionales son apuestas que se sitúan en el nivel estratégico más alto de la organización. En este sentido, requieren el firme compromiso e impulso de los órganos de gobierno, especialmente en las primeras etapas de inspiración (nacimiento de la idea) y exploración (valoración del potencial real de la idea y exploración de posibles *partners*) y evidentemente en la aprobación final del tipo de colaboración definida.

Para que avancen satisfactoriamente, es necesario, además, que exista una base de confianza, respeto y compatibilidad de culturas entre las organizaciones socias. Unas organizaciones que, como decíamos antes, deben valorarse mutuamente y compartir un lenguaje o capital social mínimo que les permita construir una visión de la misión conjunta.

Ese lenguaje compartido es un primer paso para afianzar una confianza que es vital cuidar y reforzar durante todo el proceso. Desde esta perspectiva, debemos recordar el valor de la comunicación y la transparencia en este tipo de procesos. Cualquier decisión o suceso —por pequeño que pueda parecer— que pueda afectar, aunque de forma indirecta, al proceso o resultado de la integración debe ser compartido entre los socios.

**2. Los procesos de integración institucional no pueden tener prisa, su desarrollo conjunto debe planificarse, así como también la transformación que suponen para cada una de las organizaciones participantes.** Por su valor estratégico e importante impacto organizativo, las integraciones institucionales no se pueden construir con prisa. De hecho, generalmente se gestan de forma paulatina y tardan largo tiempo entre que se conciben (fase de inspiración y exploración), se definen (fase de formación y concreción) y finalizan todos los elementos impli-

cados en su ejecución (fase de implementación y desarrollo). Es en las etapas de formación y concreción cuando muchas veces se abren a la participación de los equipos técnicos de las organizaciones.

### Fundació Intermedia

La voluntad y el compromiso de cuatro entidades sin ánimo de lucro —Fundación Fias, Fundació Surt, SUARA Cooperativa y Fundación IReS— llevaron en el año 2012 al nacimiento de la Fundació Intermedia, una agencia de colocación que pretende convertirse en una herramienta para mejorar la empleabilidad de las personas con más dificultades para encontrar trabajo.

El nacimiento de la Fundación tiene sus orígenes en el cambio legislativo que se produjo a finales de 2010 y que supuso el reconocimiento legal de las agencias privadas de colocación sin ánimo de lucro. En Cataluña, el desarrollo de la normativa y su posterior aplicación llevaron a un fenómeno de alianzas e integraciones en el sector. La Generalitat de Cataluña busca colaborar con grandes operadores que puedan dar respuesta a muchos territorios y atender a un número significativo de usuarios.

Las entidades que trabajan en el mundo de la intermediación laboral son conscientes de las dificultades de responder a dicho reto de forma individual. Las alianzas o integraciones se convierten en una vía privilegiada para ganar la escala necesaria en el tiempo requerido, ampliar ámbitos geográficos y dar respuesta a una mayor diversidad de colectivos.

Es en este entorno que Fundación Fias, Fundació Surt, SUARA Cooperativa y Fundación IReS inician un proceso de reflexión que durará más de un año y que les llevará a constituir la Fundació Intermedia en el año 2012.

Los directivos de estas cuatro entidades se conocían ya de su participación en plataformas de segundo nivel. De hecho, fue en el marco de un programa destinado a impulsar las alianzas de una de estas plataformas (Entidades Catalanas de Acción Social, ECAS) donde estas cuatro entidades, y alguna más que finalmente optó por aliarse con otras organizaciones, mostraron el interés en colaborar para crear de forma conjunta una agencia de colocación.

La complementariedad de las cuatro organizaciones —a nivel de provincias y colectivos atendidos— y el entendimiento entre sus

respectivos directivos permitieron que pronto se perfilara una visión común, la constitución de una nueva organización que permitiera integrar los conocimientos, la experiencia y los recursos de las cuatro organizaciones en el ámbito de la intermediación laboral. Sin embargo, y a pesar de dicha visión compartida, fueron necesarias muchas reuniones de trabajo para poder concretar la idea. Definir la estructura, las aportaciones y el funcionamiento de esta nueva organización supuso una tarea compleja que lideraron los respectivos directivos, contando evidentemente con el apoyo de sus órganos de dirección, y en la que fue necesaria también la participación de los equipos técnicos de las organizaciones. Acotar las funciones de la organización, seleccionar la forma jurídica de la nueva entidad, definir los puestos de trabajo, identificar a los mejores candidatos dentro de las respectivas organizaciones y valorar qué programas y qué personal se traspasaban a la nueva fundación y cómo se realizaba dicho traspaso requirió también el apoyo de expertos externos.

Los debates asociados al proceso de formación fueron largos e intensos. No debemos olvidar que estamos ante una integración que tiene un importante impacto a nivel de presupuesto y equipos humanos en cada una de las cuatro organizaciones participantes, que cedían programas y presupuesto asociado, así como personas. La dedicación de los financieros y responsables de recursos humanos de las cuatro entidades en el proceso fue muy importante. Era fundamental contar con las alternativas económicamente valoradas y planificar cómo comunicar y trasladar cada una de las decisiones tomadas a cada una de las organizaciones. Al afectar a personal propio, la implicación de los comités de empresa fue fundamental. Los comités fueron informados sobre el avance de las negociaciones. Asimismo, se tuvieron que negociar nuevas condiciones laborales para unos equipos que procedían de distintas entidades. El hecho de ofrecer una excedencia con reserva de plaza a las personas a las que se proponía incorporarse a la nueva fundación fue, por ejemplo, clave para vencer ciertos miedos.

Un entorno impulsor, apoyo de los patronos u órganos de gobierno respectivos, buena sintonía entre los directivos, dedicación de tiempo y análisis técnico del proceso y los resultados, debates abiertos y, sobre todo, confianza y

compromiso con una visión compartida son los elementos que explican que hoy en día la Fundación Intermedia sea una realidad. Una realidad que ha superado ya en sus inicios un importante reto como fue la desaparición de una de las cuatro entidades fundadoras, la Fundación Fias, por motivos económicos. Pese a ello, las tres entidades restantes han continuado apoyando la nueva fundación cubriendo con nuevas aportaciones aquellas que Fias habría realizado.

No debemos olvidar que estamos ante procesos de cambio y, como tales, deben gestionarse adecuadamente. Es importante, pues, que paralelamente a la definición, planificación y ejecución de la integración en sí, cada organización planifique y prepare el cambio interno que esa integración va a suponer. Queremos hacer referencia en este punto a los factores clave de éxito de un proceso de cambio que recogíamos en el libro *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*<sup>28</sup>.



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotter y Lewin

No entraremos aquí con detalle a abordar cada uno de los factores arriba apuntados. Tan solo destacar el valor fundamental que, en nuestra opinión, tiene en este caso la construcción de

28 Carreras, I.; Iglesias, M. y Sureda, M. (2010) *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*, Instituto de Innovación Social de ESADE.

una visión vinculada a la integración por parte de cada una de las organizaciones participantes que pueda ser comunicada y explicada a sus principales *stakeholders* y compartida con ellos. Cabe insistir también en que una buena gestión del cambio a nivel de cada organización participante es requisito indispensable para que los procesos de integración institucional sean realmente exitosos. Debemos ser conscientes de que estamos ante procesos que modifican algunos elementos estratégicos centrales de las entidades que pueden llegar incluso a hacer desaparecer la propia organización. Es lógico, pues, que surjan miedos, reticencias e importantes resistencias al cambio. Cuanto más se haya trabajado para preverlas, identificarlas y ayudar a superarlas, más fácil será el camino hacia la transformación.

### Igaxes3 y Meniños

La comunicación a los respectivos equipos del proceso en el que están inmersos ambas organizaciones ha sido una preocupación central para Carlos Rosón y Mónica Permuy. Convencidos de que el éxito futuro del proceso pasa también por conseguir que los equipos se entusiasmen con las posibilidades que la nueva alianza ofrece, ambos directivos no dejan de ser conscientes de que algunos trabajadores pueden resistirse inicialmente al cambio. Miedo a las futuras consecuencias sobre la propia organización, la identidad organizativa o el propio puesto de trabajo, falta de comprensión del valor o sentido de la propuesta, rotura de las zonas de confort ya creadas, surgimiento de nuevos retos... Las fuentes de resistencia pueden ser muchas o muy diversas.

Tener una buena estrategia de comunicación y cuidar especialmente el mensaje se convierte en un elemento básico para vencer algunos de estos miedos. Por ello, los directivos de Igaxes3 y Meniños pactaron en su momento el primer mail explicativo del proceso, que se envió a la vez a los equipos de ambas organizaciones. Aparte de este elemento central, Igaxes3 y Meniños han diseñado y pautado de forma conjunta los principales hitos de comunicación de todo el proceso. Los directivos de ambas organizaciones tienen claro, además, que en este proceso, como en todo proceso de transformación que experimente una organización, es fundamental ir generando pequeños logros que permitan a los equipos vislumbrar el valor del cambio que se produce.

De este primer *mail* cabe destacar algunos mensajes que nos parecen importantes porque transmiten claramente los fundamentos de la integración:

- Igaxes3 y Meniños han formado una alianza. La Fundación Meniños ha invitado a Igaxes3 a formar parte de su Patronato y, de forma recíproca, Igaxes3 ha invitado a Meniños a integrarse en el Patronato de la Fundación Trébol, entidad que Igaxes3 creó para definir la planificación estratégica y los temas de formación e investigación.
- Se trata de un proceso ilusionante, una ilusión que se espera sea compartida por parte de los equipos.
- El proceso nace de la voluntad de ambas organizaciones de poner su misión por delante de sus siglas o logotipos: la inclusión social es una misión compartida.
- Ambas organizaciones llevan varios años cultivando una relación de máximo respeto y confianza, una confianza basada en la solvencia y, sobre todo, en la complementariedad en los modos de hacer y entender el trabajo.
- El objetivo inmediato es que ambas organizaciones empiecen a construir en común sus respectivos procesos de planificación estratégica.

## Principales dificultades/obstáculos asociados a los procesos de integración institucional

Las integraciones institucionales son el resultado, pues, de complejos procesos no exentos de dificultad. Durante las negociaciones surgen muchos temas críticos que pueden acabar amenazando el resultado. Desacuerdos sobre el nombre de la futura organización, su dirección, el personal implicado o incluso su lugar de ubicación pueden provocar que el proceso no llegue a buen término. Como explica McLaughlin<sup>29</sup>, estos desacuerdos no son más que la expresión de fuertes resistencias al cambio que tienen, según este autor, su origen principal en tres aspectos: el miedo a la pérdida de autonomía e identidad<sup>30</sup>, el propio interés y el choque cultural. El peso de estos miedos variará evidentemente en función del tipo de integración que se plantee, pero sin duda estará presente en todas ellas. A estos miedos, que determinan muchas veces el devenir de los procesos, se les unen dificultades más técnicas vinculadas a la definición de estructuras o la selección de gobierno y directores. Creemos que es interesante detenerse a analizar en este punto algunos de estos miedos y dificultades para tenerlos presentes al abordar un proceso de este calibre.

29 McLaughlin, T. A. (2010) *Nonprofit Mergers and Alliances*, John Wiley & Sons, Nueva Jersey.

30 El autor habla del miedo a la pérdida de autonomía. Nosotros hemos querido añadir el miedo a la pérdida de identidad.

**1. El miedo a la pérdida de autonomía e identidad.** Las fusiones, consolidaciones o cualquier forma de integración institucional pueden ser percibidas como una amenaza a la autonomía de la organización y a su identidad.

Miembros de los órganos de gobierno y directivos, pero también trabajadores y voluntarios, pueden sentir que la nueva integración afecta a su capacidad de decidir y actuar, que su voz va a ser menos escuchada. No debemos olvidar que el tercer sector se ha caracterizado habitualmente por una cultura participativa a la que se ha dado mucho valor. Sentir que puedes aportar algo a una misión en la que crees es, de hecho, una de las principales fuentes de motivación de las personas que colaboran con una ONG.

En un sector en el que las compensaciones económicas suelen ser escasas, la autonomía y la identidad explican la elevada vinculación de muchas personas, lo que, sin duda, debe ser tenido en cuenta cuando se plantea un proceso que es percibido como amenazador para ambos elementos.

El miedo a la pérdida de identidad es aducido por muchas personas como un freno a los procesos de integración institucional de todo tipo, pero especialmente a las fusiones.

Pero ¿qué entendemos por identidad? ¿Existe realmente una identidad única asociada a una ONG que pueda llevarnos a pensar que realizar una integración con otra organización pueda hacerla desaparecer? Como explica McLaughlin, la realidad es que la identificación entre una ONG y una sola identidad es cada vez menos real. Cuando la mayoría de ONG se caracterizaban por estar ubicadas en un solo lugar y realizaban un único tipo de programa o proyecto, esa identificación podía ser cierta. Pero en la actualidad nos encontramos que en general la mayoría de ONG tienen distintas identidades porque cuentan con varias ubicaciones físicas, grupos de trabajo muy diferenciados, vivencias diversas... Si hacemos el esfuerzo de preguntar a las personas que trabajan con nosotros cuáles creen que son las características identitarias de nuestra organización, seguramente nos sorprenderá la no coincidencia en muchos aspectos. Por ello, podríamos decir que dentro de una misma organización encontramos distintas identidades, lo que, sin duda, reduce la importancia de perder la identidad. Eso no significa que no creamos que existan algunos elementos fundamentales, básicos, que podríamos definir como la identidad compartida, que las organizaciones quieren preservar. Es importante, pues, que al abordar un proceso de integración institucional se identifiquen dichos elementos y se valore cuáles se considera indispensable preservar. Tener dicho punto de partida claro es importante para negociar el resultado de la integración, pero también para ofrecer seguridad a los *stakeholders* de la propia organización. Ahora bien, no debemos olvidar que detrás del miedo a perder la identidad pueden esconderse resistencias al cambio. Por otro lado, cabe recordar que una fusión —la integración que genera más miedos en este sentido— no tiene por qué implicar necesariamente la pérdida de la marca o de la forma de hacer de la organización. Es posible fusionarse y mantener las marcas y formas de hacer respectivas.

El miedo a la pérdida de identidad es especialmente importante cuando las organizaciones que se integran tienen tamaños y reconocimientos externos muy distintos.

Una forma de abordar estos miedos es preguntar directamente a los miembros de la organización para que puedan expresarlos libremente. Poner sobre la mesa los miedos reales y ficticios permite identificar aquellos temas resolubles y llegar a compromisos que limiten el impacto negativo temido. Asimismo, identificar los miedos reales y no resolubles facilita situarlos en su realidad y valorar si realmente son tan importantes. Más allá de la creación de espacios participativos y de discusión, la realización de actos simbólicos como la selección del nombre, de la sede o de los espacios de reunión puede ser un buen mecanismo para abordar dicho reto.

**2. El propio interés y el miedo a la pérdida de estatus y puestos de trabajo.** El miedo a que el cambio de la organización te aleje de la causa en la que crees, el miedo a la pérdida del puesto de trabajo o al cambio de estatus o posición que la nueva situación suponga..., son miedos que pueden llevar a una persona a oponerse e incluso a intentar sabotear un proceso de integración institucional. Las organizaciones deben aceptar que la defensa del propio interés es lógica y, muchas veces, incluso legítima. Por ello, es importante que las organizaciones, igual que sugeríamos respecto al miedo a la pérdida de autonomía e identidad, ofrezcan espacios que permitan expresar estos miedos e identificar las preocupaciones de sus miembros.

Asimismo, es importante que se diseñen mecanismos para afrontar aquellos miedos más habituales y que mayor resistencia pueden generar. Hablamos en este caso principalmente del miedo a la pérdida de trabajo y estatus. Es fundamental abordar estos miedos desde los inicios y plantear de forma transparente el impacto en este sentido y comunicarlo a los trabajadores. Nada es tan peligroso como la rumorología en este ámbito. Es posible que las fusiones o creaciones de nuevas entidades para gestionar un ámbito de trabajo concreto acaben generando recortes en puestos de trabajo, aunque también puede suceder lo contrario. Así, es importante hablar con los trabajadores potencialmente afectados y comunicar al conjunto de trabajadores lo que ocurrirá. No debemos olvidar, además, que muchas veces los recortes de puestos de trabajo resultado de procesos de integración institucional se hubieran producido igualmente aunque esta integración no hubiera tenido lugar, y este es un hecho que también hay que saber comunicar. Cuando, como resultado de un proceso de integración, los trabajadores de una organización deben integrarse en otra (cambiar de empresa), surgen también miedos asociados a dicho proceso y a la potencial pérdida de derechos o prestaciones que implica. La transparencia y la información son de nuevo básicas en este proceso. Ofrecer una excedencia con retorno garantizado, por ejemplo, a los trabajadores que se incorporan a una tercera organización (cuando la propia no desaparece), como hicieron algunas de las organizaciones creadoras de la Fundación Intermedia, puede ser un buen mecanismo para superar dicha situación.

**3. La definición de los órganos de gobierno y dirección.** Las integraciones institucionales tienen impacto sobre los órganos de gobierno o dirección, o bien porque afectan directamente a las organizaciones participantes, o bien porque crean una tercera organización que debe gobernarse y dirigirse.

En este último caso, se suele apostar por modelos de gobierno basados en una representatividad institucional igualitaria de todos los socios (aun cuando pueden diseñarse otros mecanis-

mos de gobierno diversos) y por un proceso de selección abierto para la dirección, la cual debe saber trabajar bajo el gobierno de un grupo diverso de organizaciones.

Más complejo es este proceso en el caso de fusiones. Renunciar a los egos de los miembros de los órganos de gobierno y directivos y configurar un nuevo órgano de gobierno y dirección con personas con las competencias necesarias es un reto significativo. En el caso de fusiones entre iguales, es importante no olvidar que la nueva organización plantea un salto cuantitativo significativo a nivel de complejidad y volumen de gestión, lo que puede dificultar contar con las capacidades y competencias necesarias entre los anteriores equipos de gobierno o dirección. Cuando la fusión se produce entre organizaciones de tamaños muy distintos, es habitual, aunque no siempre la mejor opción, que la organización de mayor tamaño mantenga la dirección y gran parte del poder en los órganos de gobierno. Es importante en estos casos, si realmente se valora a los *partners*, ver qué lugar ocupará el directivo o directivos de las entidades más pequeñas y dar a miembros de los órganos de gobierno de estas una relevancia real en la toma de decisiones. Decíamos que lo habitual es que el director de la organización mayor ocupe la dirección, pero esto no tiene por qué ser la mejor opción. Elegir al director de una organización resultante de una fusión o un proceso de integración institucional es una de las decisiones más importantes que debe tomar su órgano de gobierno. A veces facilita las cosas el hecho de que alguna organización tenga el puesto de director vacante, lo que reduce el número de candidatos. Sin embargo, es importante tener presente que el director de la nueva organización no tiene por qué ser siempre uno de los directores de las organizaciones que se han fusionado. Puede ser, como decíamos, que ninguno se ajuste al perfil que se requiere o que se opte por incorporar una tercera persona. Lo que normalmente no suele funcionar son los modelos de codirección diseñados para evitar tomar una decisión en el primer momento de la fusión.

**4. La definición de las estructuras.** Acordar las estructuras resultantes de la integración no es una tarea sencilla. Las estructuras implican espacios físicos, procesos y recursos humanos y económicos. Así, decidir la estructura conlleva concretar aportaciones y perfilar cambios. Especialmente complejo es el tema de la gestión de los recursos humanos. Definir las estructuras cuando se crean nuevas organizaciones o se producen fusiones supone modificar el nivel de responsabilidad y autoridad de algunas personas dentro de la organización. Además, requiere abordar elementos como las posibles discrepancias a nivel de sueldo, condiciones laborales, categorías... No existe una solución única a esta problemática. Cada integración debe analizar cómo dará respuesta a los casos generales y a cada situación particular. Lo que parece claro es que la planificación y el apoyo de expertos en temas de recursos humanos son indispensables, como también lo es, especialmente en organizaciones grandes, el trabajo con los sindicatos y el comité de empresa.

Como ya hemos indicado, en el caso de la creación de la Fundació Intermedia se contó con el apoyo de expertos en recursos humanos para colaborar en el proceso de identificación de los perfiles necesarios y la valoración de los candidatos propuestos para cubrirlos por parte de las distintas organizaciones participantes.

**5. El choque cultural y la dificultad de integrar varias culturas.** La definición de las estructuras implica en el ámbito de procesos el acercamiento de dos o más culturas de trabajo distintas. Por ello, llegar a acuerdos puede ser difícil, ya que en los procesos de negociación se cuestionan asunciones culturales básicas. En este sentido, crear una nueva organización compartida o integrarse en una ya existente obliga a sus miembros a realizar determinadas renunciaciones culturales significativas. Una vez llegados a un acuerdo y configurados equipos procedentes de organizaciones distintas, es sobre todo en el trabajo del día a día cuando el choque cultural puede ser complejo de gestionar. Así, es importante cuidar especialmente las etapas iniciales de trabajo en equipo e identificar los posibles roces culturales y trabajarlos conjuntamente para poder crear una cultura común y evitar que haya grupos o personas que no se sientan identificados con la alianza resultante. Estamos ante un proceso que, como todo cambio cultural, requiere una importante inversión en tiempo.

## Valor estratégico de las integraciones institucionales

Resistencias, posibles cambios en programas, actividades, reorganizaciones e impacto sobre los equipos y el gobierno de la organización... Los retos que supone abordar un proceso de integración institucional son muchos y muy diversos. Y, sin embargo, parece que cada vez son más las organizaciones que se plantean seriamente una integración institucional (como una alternativa válida para avanzar hacia su misión).

Ha llegado el momento de preguntarse, pues, el porqué de esta situación: ¿qué valor puede tener para una organización integrarse con otra?, ¿qué le puede aportar?, ¿qué beneficios puede generar para la sociedad?, ¿por qué las organizaciones deciden embarcarse en procesos de este tipo?, ¿qué esperan obtener?

**1. Integrarse es una forma de ganar tamaño y escala de forma más rápida o efectiva y sin necesidad de tanta inversión económica directa.** Gracias a la integración, las organizaciones pueden ganar tamaño y escala de forma más rápida o efectiva. Unirse a una organización que está trabajando en el mismo ámbito permite un crecimiento que a veces no es posible obtener desde la propia organización en el tiempo y en las condiciones deseadas (por límites financieros o humanos o porque los mercados de financiación están ya copados o porque es difícil llegar a nuevos usuarios, etc.). El ganar escala permite generar sinergias en algunos ámbitos de actuación, facilitar el acceso a algunos interlocutores y reducir los costes. El caso de la Fundació Intermedia que hemos explicado anteriormente ejemplifica bien el valor de la escala al realizar la intermediación con las empresas.

### Alianza por la Solidaridad

Otro ejemplo de fusión impulsada con el objetivo de ganar tamaño y escala es el ya comentado de la creación de la Alianza por la Solidaridad.

Las entidades que integran esta organización nacida en 2013 —Habitáfrica, Ipade y Solidaridad Internacional— empezaron a reflexionar sobre la opción y a intercambiar ideas en 2010. Sin embargo, fue en los últimos años cuando la posibilidad de la fusión se vio más factible y necesaria, especialmente a raíz de los recortes en la financiación pública para la cooperación, puesto que esta fuente representaba una parte importante de los ingresos de las tres entidades en su etapa por separado. Todas compartían la idea común de la necesidad de incrementar la diversidad de sus fondos, especialmente apostando por los fondos privados, tanto de particulares como de empresas. A partir de la unión, se refuerza la capacidad de la nueva entidad (“más que la suma de tres”, según sus propias palabras<sup>31</sup>), y en concreto en el ámbito de la captación de fondos, gracias al disponer de la experiencia y las redes con las que contaban las tres entidades por separado, además de buscar un mayor atractivo para posibles nuevos colaboradores al incrementar el tamaño.

Así, la Alianza por la Solidaridad nace en enero de 2013 y se convierte en una nueva institución que “busca ampliar la escala y el impacto de nuestro trabajo y renovar nuestros aportes como organización de la sociedad civil”. La unión ha sido posible gracias a la similitud en el trabajo de las tres ONG, centradas en promover la igualdad de derechos y oportunidades de todas las personas y la redistribución de la riqueza, defendiendo los derechos humanos y trabajando por un mundo más justo centrado en las personas. Este eje vertebrador de conectar personas también es usado como símbolo de la integración de las organizaciones<sup>32</sup>.

Para incrementar su notoriedad y visibilidad, y, por lo tanto, favorecer una mayor capacidad de captación, la Alianza por la Solidaridad nace con voluntad de abrir la participación y el intercambio a su base social (actual y potencial), y, por ejemplo, desde su inicio han contado con una planificada campaña de

31 En la web creada para la nueva entidad ([www.alianzaporlasolidaridad.org](http://www.alianzaporlasolidaridad.org)) se halla una presentación de la ONG que incluye su declaración de principios y donde se explicita el lema “Más que la suma de tres”; concretamente: “El objetivo de esta unión no es convertirnos únicamente en la suma de tres organizaciones, sino transformar nuestras estructuras, nuestras formas de trabajar y de relacionarnos con el mundo, para aportar soluciones innovadoras a los problemas globales. Las fortalezas de Alianza por la Solidaridad son nuestra voluntad y capacidad de cambio y la amplia red de alianzas nacionales e internacionales tejidas a lo largo de nuestras trayectorias. Gracias a ellas, los cambios que impulsemos serán tanto locales como globales”.

32 Por ejemplo, en la página creada en Facebook para la nueva ONG ([www.facebook.com/solidaridad.internacional](http://www.facebook.com/solidaridad.internacional)) se usa como portada una imagen que representa la unión de las tres entidades y la conexión entre personas para dar como resultado la nueva Alianza por la Solidaridad.

comunicación de la nueva organización que incluye la marca, página web y presencia en redes sociales, etc. Incluso han desarrollado una iniciativa abierta a la participación para la elección del lema de la ONG (“Tú eliges nuestro lema”).

## 2. Integrarse es una forma de ganar acceso a nuevos ámbitos de actuación, localizaciones geográficas y destinatarios y de completar la cartera de servicios de forma más efectiva.

Además de para ganar escala, las organizaciones se plantean las integraciones como una forma de ampliar sus ámbitos de actuación y poder ofrecer más y mejores respuestas a las necesidades existentes. La integración con una o varias organizaciones que actúan en ámbitos o lugares en los que la organización no ha trabajado o con destinatarios diferentes permite crecer y acceder a nuevos mercados con la garantía que supone contar con una organización que ya tiene experiencia. Evita así los riesgos y las dificultades propios de lanzar nuevos proyectos o programas en ámbitos desconocidos.

A través de la creación de la , las organizaciones miembros han podido ampliar el ámbito geográfico de sus servicios de intermediación laboral. La Fundación ha integrado organizaciones que operaban en distintas partes del territorio catalán, lo que ha permitido que ahora se puedan ofrecer servicios de intermediación especializados por colectivos en toda Cataluña. En este sentido, hubiera sido muy costoso y complejo para cada una de las organizaciones introducirse en territorios en los que nunca había actuado previamente.

### Acción contra el Hambre

La integración de la Fundación Luis Vives con Acción contra el Hambre ha permitido que la nueva entidad resultante amplíe su ámbito de acción. Por una parte, Acción contra el Hambre contaba con una amplia trayectoria y experiencia, pero se centraba principalmente en el ámbito de la cooperación y, por lo tanto, focalizaba su trabajo en países en desarrollo. Por otra, la Luis Vives centraba su trabajo en el **apoyo y el fortalecimiento del tercer sector de acción social**. La unión de ambas permite que la nueva entidad siga desarrollando las actividades anteriores, pero, además, complementar el *knowhow* de ambas para nuevas iniciativas. Así, por ejemplo, pasa a ser una entidad que trabaja a nivel global tanto en desarrollo y emergencia en otros países (de la antigua Acción contra el Hambre) como en el ámbito social en España (complementando principalmente el trabajo de la Luis Vives con la experiencia de Acción contra el Hambre).

Un ejemplo concreto de esta ampliación es la primera iniciativa lanzada desde que se formalizó la fusión en diciembre de 2012,

que es el Vives Proyecto ([www.vivesproyecto.org](http://www.vivesproyecto.org)). El proyecto tiene como objetivo “facilitar el acceso al mundo profesional de personas en riesgo de exclusión sociolaboral a través de programas de emprendimiento”. Para ello, el Vives Proyecto, iniciado este 2013, ofrece formación y asesoramiento sobre emprendimiento a profesionales de ONG (además de a los propios emprendedores).

Por lo tanto, el proyecto refleja la combinación del *background* de las dos entidades fusionadas, complementando la experiencia de la antigua Acción contra el Hambre “en proyectos de generación de medios de vida a través de emprendimientos para facilitar el acceso de personas vulnerables al mercado laboral” con la trayectoria de la Fundación Luis Vives y su equipo en “el apoyo y el fortalecimiento de organizaciones del Tercer Sector de Acción Social”. Así, se crea una iniciativa que aprovecha metodologías y conocimientos de su trabajo en países en desarrollo para aplicarlos al entorno español, donde el contexto actual de crisis y la elevada tasa de desempleo justifican este tipo de iniciativas.

---

**3. Integrarse es una forma de sumar y generar capacidades y distribuir riesgos para abordar un reto que se prevé complejo.** Las integraciones permiten a las organizaciones abordar retos complejos que quizás de forma individual ninguna de ellas estaría dispuesta o sería capaz de asumir, al menos al mismo nivel que se plantea. Estos retos podríán significar una inversión excesiva en tiempo, dinero y recursos varios para una organización y requieren capacidades de las que quizás no disponga una sola organización. Las integraciones permiten sumar y generar nuevas capacidades que pueden ser necesarias para abordar dicho reto. Pero sobre todo permiten compartir el riesgo y limitarlo.

La creación de la Fundació Mambré permitió a las cuatro organizaciones miembros abordar el reto de ofrecer recursos residenciales a las personas sin techo. Un reto costoso a nivel económico y que requería una dedicación intensiva de recursos humanos y económicos para realizarse en el nivel en que se ha configurado que ninguna organización por separado podía afrontar.

**4. Integrarse es una forma de facilitar que la organización se focalice en aquello que realmente sabe o debe hacer.** La integración es a veces una forma que permite a la organización focalizar sus recursos y esfuerzos en aquellos ámbitos estratégicamente prioritarios o en aquello para lo que está más capacitada.

La creación, por ejemplo, de organizaciones que realicen las funciones administrativas permite a los directivos y órganos de gobierno aumentar el foco en la intervención. En otra línea, la Fundació Mambré ha permitido a las organizaciones miembros centrarse en aquello en lo que son especialistas —el acompañamiento y la inserción social de personas sin techo— y dejar la búsqueda y el diseño de recursos residenciales a otra organización especializada.

**5. Integrarse es una forma de garantizar la sostenibilidad y supervivencia de la organización o de un programa o proyecto a medio plazo.** Las integraciones se conciben a veces como un mecanismo para garantizar la sostenibilidad o supervivencia de una organización o un programa o proyecto a medio plazo. En un momento en que las organizaciones se están enfrentando a recortes y acuciantes problemas económicos, estas se plantean buscar un socio con mayor capacidad financiera o con quien, al unirse, sea posible acceder a más vías de financiación o reducir costes. La integración se perfila así como un mecanismo para garantizar la supervivencia y sostenibilidad de la organización. Lamentablemente, este planteamiento solo suele funcionar cuando la decisión se toma con antelación suficiente y como resultado de una reflexión estratégica y no de la presión urgente derivada de la incapacidad para hacer frente a determinados problemas económicos a corto plazo.

En algunos casos, la integración se realiza para garantizar la supervivencia o sostenibilidad no de toda la organización, sino de algún programa o proyecto en concreto.

**6. Integrarse es una forma de reducir costes.** La integración es planteada en ocasiones como una forma de reducir costes. Si bien es cierto que consolidar los servicios administrativos, ganar en economías de escala y centrarse en aquello en lo que la organización es especialista puede conducir a una reducción de costes, no lo es menos que no toda integración conllevará este resultado y menos a corto plazo. En este sentido, debemos ser especialmente cuidadosos cuando la reducción de costes es el motivo central de una integración, especialmente si hablamos de fusiones. No debemos olvidar que la mayoría de ONG tienen infraestructuras poco desarrolladas y una fusión puede acabar conllevando un incremento de costes administrativos. La unión de dos organizaciones puede implicar la reducción de algunos cargos administrativos, pero puede suponer la necesidad de crear otros nuevos. Quizás una organización pequeña no requiera un director de recursos humanos, pero, en cambio, la organización resultante de la integración sí que necesite este cargo por su tamaño y características. Eso significa que, antes de abordar una fusión o cualquier otro tipo de integración institucional para reducir costes, es importante que se haga un buen estudio económico.

**7. Integrarse es una forma de reforzarse mutuamente para continuar avanzando hacia la misión.** En ocasiones las integraciones nacen desde la voluntad de reforzar las organizaciones participantes, desde el convencimiento de que sumar capacidades y recursos y compartirlos permitirá dar mejor respuesta a la misión. Se trata de integraciones que se realizan desde el convencimiento de que la fortaleza de los socios (basada en criterios diversos como el tamaño, la imagen, el prestigio, los financiadores, la capacidad de intervención...) y la misma integración pueden contribuir a reforzar la organización y facilitar el desarrollo de su estrategia y visión. La integración entre Igaxes3 y Meniños se situaría en este ámbito.

Las integraciones son, pues, una forma de llevar a cabo una estrategia institucional concreta. Si queremos crecer, si deseamos mejorar nuestra intervención, si deseamos garantizar nuestra estabilidad financiera o abordar nuevos retos, si deseamos ampliar el abanico de servicios o completar nuestras capacidades, podemos plantearnos hacerlo a través de una integración.

Integrarse por integrarse, integrarse porque un financiador nos lo pide o nos fuerza o porque no hay más remedio no suele tener buenos resultados. Las integraciones deben tener un fundamento. Es desde ese fundamento que las integraciones contribuirán, sin duda, a reforzar la posición estratégica de las organizaciones y permitirán que amplíen su impacto.

### Fundación Meniños e Igaxes3

Como apuntan Mónica Permuy y Carlos Rosón, la integración entre la Fundación Meniños e Igaxes3, concretada en la incorporación de personas de cada organización en ambos patronatos, nace desde cuatro ejes clave:

- El compromiso con el servicio a la persona y la misión. Ese compromiso lleva a las organizaciones a buscar nuevos enfoques y formas de mejorar dicho servicio y dar respuesta a las nuevas necesidades y nuevos retos con los que se encuentran.
- La coherencia con unos valores que implican buscar un aliado que los comparta y al que se respete. Como dice Carlos Rosón, “nosotros somos valores y en base a eso actuamos”.
- La especialización de cada una de las organizaciones y su complementariedad.
- El reconocimiento y respeto hacia la otra organización.

La alianza se concibe por parte de ambas organizaciones como una forma de mejorar el servicio a la persona y trabajar más con ella, así como de ampliar su incidencia. En definitiva, como una forma de ampliar el impacto y avanzar hacia sus respectivas misiones.

## ¿Cuándo considerar una integración institucional?

Defendemos, pues, que las integraciones institucionales son un mecanismo complejo pero muy potente para generar valor estratégico en las organizaciones y ayudarlas a avanzar en su misión. De todas formas, también creemos que no todas las organizaciones están preparadas para abordar un proceso de este calibre con éxito.

Es importante que, antes de plantearse una integración institucional, especialmente si estamos hablando de fusiones o integraciones que tienen impacto sobre los órganos de

gobierno o dirección, las organizaciones realicen una reflexión que les permita decidir si es el momento para llevar a cabo dicho proceso, si están capacitadas para integrarse con éxito.

La Piana<sup>33</sup> identifica ocho elementos que las organizaciones deberían plantearse para valorar si están listas para iniciar el camino de la integración.

### Sabe qué quiere conseguir como resultado de la integración

Sea cual sea la razón que lleva a plantearse una integración institucional, la organización debe ser capaz de ponerla claramente por escrito. Esa motivación debe ser compartida por el órgano de gobierno y la dirección.

### Es clara en la identificación de su misión

La organización debe ser clara en la identificación del centro de su misión. Una misión que, como apuntábamos anteriormente cuando hablábamos de factores clave de éxito de los procesos de integración, debe definirse desde los objetivos finales y no tanto desde las actividades y los programas.

### Existe consenso interno sobre los retos estratégicos

Las integraciones institucionales son apuestas claramente estratégicas y, como tales, implican decisiones estratégicas significativas. Si los miembros de la organización, especialmente órganos de gobierno y dirección, no comparten la visión sobre los principales retos estratégicos, es difícil que puedan ponerse de acuerdo en el valor y en cómo abordar un proceso del calibre de una integración institucional. Por ello, antes de abordar un proceso de este tipo, la organización debería resolver sus discrepancias internas en el ámbito estratégico.

### Existe una relación positiva y fuerte entre el órgano de gobierno y la dirección

Además de existir consenso sobre los retos estratégicos, es importante que el órgano de gobierno y la dirección tengan una relación positiva y fuerte basada en el respeto mutuo, la colaboración y la pasión compartida por la misión.

### Es capaz de hablar con una sola voz

La organización debe ser capaz de hablar con una sola voz

33 La Piana, D. (2001) “Nonprofit Mergers: Is Your Organization Ready for the Road?”, *The Grantsmanship Center Magazine*, Spring 2001.

durante el proceso de negociación de la integración. Eso implica que todos los miembros del órgano de gobierno y la dirección deben estar de acuerdo en el valor de la integración y en la necesidad del proceso. Por ello, es básico que se produzca una discusión previa a nivel interno que permita que todos expresen su opinión y sus argumentos a favor o en contra del proceso. Una vez tomada la decisión, los miembros del órgano de gestión o dirección que no la compartan deben decidir si apoyarla o dimitir, pero no pueden convertirse en una voz disonante en la negociación. Esta única voz también debería trasladarse a los trabajadores voluntarios y a los remunerados de la entidad. Es importante que, una vez decidido que se lleva adelante una integración, no se emitan desde la organización voces públicas discordantes, lo que no quita que pueda existir (lógicamente) debate interno.

#### **No está en crisis**

Una integración institucional es un reto significativo que requiere el máximo nivel de energía de todos los actores implicados, por lo que es difícil que una organización que está afrontando una crisis interna pueda realmente abordar el proceso con éxito. Además, como apuntábamos anteriormente, los procesos de integración institucional deben nacer, para ser exitosos, de posiciones de fortaleza que no suelen darse cuando la organización está en crisis.

#### **Tiene una historia de éxito en la toma de decisiones arriesgadas**

Las integraciones institucionales son procesos arriesgados. Si la organización ha tenido alguna historia de éxito en la toma de decisiones arriesgadas, es más fácil que encuentre predisposición para iniciar este camino.

#### **Está dispuesta a perder parte del control e independencia**

Las integraciones institucionales suponen perder control directo sobre alguna área estratégica y/o reducir la independencia de la organización. Si una parte importante de la organización no está dispuesta a asumir dichas pérdidas en favor de la misión, la organización no está preparada para iniciar el proceso.

*Fuente: elaboración propia a partir de La Piana (2001).*

Una vez valorada la preparación de la organización para iniciar un proceso de este tipo, es importante también plantearse si la integración institucional es el mejor mecanismo para conseguir los objetivos perseguidos en el período de tiempo que se requiere, así como las distintas opciones existentes. Así, la organización debería analizar el valor diferencial que aportan la integración y su tipología concreta por encima de otras alternativas (otros modelos de integración, una alianza estratégica o una red) y evaluar si el mayor riesgo y costes que generalmente supone dicha opción realmente compensan. Recordemos que los beneficios de una integración institucional no son nunca tácitos ni a corto plazo y que, generalmente, además no están asociados, al menos a corto o medio plazo, a un ahorro de costes. Requieren tiempo y financiación para que se concreten. Implican, además, un elevado compromiso organizativo, lo que obliga a realizar una apuesta a largo plazo.

Las organizaciones deben recordar que las integraciones institucionales no son siempre la única forma ni la mejor de acceder a determinadas ventajas o resultados. Especialmente significativo es este apunte cuando hablamos de fusiones o integraciones con gran impacto organizativo en las que el coste del proceso es muy alto y la vuelta atrás prácticamente imposible. No es lo mismo crear una organización para gestionar un proyecto o ámbito de actuación y que esta no funcione, que abordar una fusión que acabe fracasando. Por lo tanto, es evidente que las precauciones a tomar deben ser distintas.

Desde esta perspectiva, nos parece claro que, antes de apostar por una integración institucional, especialmente fusiones, las organizaciones deben estar muy seguras del paso que están dando y analizar si existen otras formas menos arriesgadas de acceder a un beneficio similar. Se trata, pues, de plantearse preguntas estratégicas clave. En el siguiente cuadro hemos desarrollado algunas a modo de ejemplo.

---

¿Hace falta fusionarse para garantizar la supervivencia de un determinado programa?, ¿podemos intentar ceder el programa a una organización o subrogarlo para que este sobreviva?, ¿podemos reducir la actividad de la organización y centrarnos solo en el programa que queramos salvar?, ¿es la fusión realmente una garantía de que el programa sobrevivirá?, ¿qué condiciones deberíamos establecer como requisito indispensable para fusionarnos?

¿Fusionarnos nos permite realmente reducir costes administrativos?, ¿no existe otra alternativa menos compleja?, ¿por qué no creamos una organización de servicios?, ¿hace falta crearla?, ¿qué nos aporta?, ¿por qué no subcontratamos estos servicios a una organización externa?

¿Tiene sentido fusionarse para ganar escala o ampliar mercados?, ¿podemos conseguir los mismos objetivos

creando una tercera organización o aliándonos?, ¿por qué no nos planteamos hacerlo directamente?

¿Podemos dar respuesta al reto que queremos abordar solos?, ¿qué requerimos?, ¿qué nos permite crear una tercera organización?, ¿por qué no hacemos simplemente una alianza?

¿Qué nos aporta la integración con otra organización?, ¿es tan importante reforzar nuestro órgano de gobierno o dirección?, ¿qué riesgos estamos asumiendo?, ¿no podríamos conseguir lo mismo colaborando?

Diríamos así que las integraciones institucionales son una forma de colaboración por la que debería apostarse solo cuando:

- Permiten avanzar en un ámbito estratégico central de la organización.
- Existe una visión a largo plazo que lo justifica.
- No se requieren resultados de forma inmediata, no existe una urgencia de tareas a cumplir.
- Se persigue un salto cuantitativo o cualitativo relacionado con la misión de cada uno de los aliados solo abarcable a través de las sinergias y el compromiso que genera este tipo de alianza a largo plazo.

Estamos ante el tipo de colaboración que más demanda de las organizaciones participantes y que mayor impacto puede tener en su funcionamiento diario. Embarcarse en un proceso de este tipo es iniciar un camino largo, complejo y de final incierto. Un camino que solo deben recorrer aquellas organizaciones muy seguras del destino que persiguen y dispuestas a realizar determinadas renunciaciones para llegar a dicho fin. Un camino que, realizado con éxito, sin duda contribuye significativamente al avance en la misión e incrementa el impacto de la organización. Un camino que entonces habrá valido la pena.

# 6

## Redes, federaciones o plataformas de segundo y tercer nivel

En los últimos años han proliferado en nuestro país redes de características muy diversas, entre ellas muchas plataformas y federaciones de lo que se ha venido a llamar primer y segundo nivel. La integración en dichas redes, federaciones y plataformas ha sido, de hecho, una de las formas más habituales de canalizar y expresar la voluntad y necesidad de colaborar por parte de las organizaciones del sector.

Son muchas las ONG que incorporan el trabajo en red en su discurso habitual. Sin embargo, también son muchas las que cuestionan la eficacia de estas colaboraciones y se preguntan si la inversión en tiempo y otros recursos que implica su participación en ellas es realmente rentable.

Estamos convencidos de que las redes y plataformas son una vía de colaboración que puede aportar claro valor estratégico a las ONG si se realiza una buena identificación y selección de aquellas que realmente son significativas. De hecho, creemos que en un entorno como el actual tienen más sentido que nunca. Sin embargo, también es cierto que un exceso de redes y plataformas no focalizadas y sin objetivos, resultados esperados ni indicadores clave puede resultar dañino para el sector.

Las ONG deben realizar una reflexión estratégica que les permita identificar qué ámbitos u objetivos deberán trabajar a través de redes y plataformas, qué esperan de este tipo de colaboraciones y qué pueden aportar a ellas. Es a partir de dicha reflexión que cada organización debe seleccionar aquellas redes y plataformas que pueden contribuir al avance de su misión o impulsar nuevas redes que la ayuden en este camino.

### **Qué es una red**

¿Pero que entendemos por red?, ¿de qué hablamos cuando hacemos referencia a plataformas de segundo o tercer nivel?

Según CIVICUS, una red es “un grupo de organizaciones que comparten una preocupación o interés y que voluntariamente contribuyen con su conocimiento, experiencia o recursos a generar un aprendizaje compartido, actuar conjuntamente y conseguir un objetivo común y que confían en la red para dar apoyo a sus objetivos”.

Como apuntábamos al inicio de este capítulo al definir las distintas tipologías de colaboraciones significativas, los objetivos vinculados a las redes y plataformas no están generalmente limitados a productos o servicios o acciones claramente identificados y temporalizados como sí suelen estarlo, en cambio, en el caso de las alianzas estratégicas. De hecho, los objetivos de las redes son muchas veces elementos que se derivan del mismo proceso de participación en

la red, como la generación de conocimiento, el aprendizaje y la representatividad externa. Es el proceso de participación en la red en sí el que genera dichos resultados, lo que no significa que las redes no tengan que trabajar con objetivos concretos, indicadores y planes de acción.

El valor de la red se construye, así, gracias a la participación de muchos actores que se comprometen con ella a partir generalmente de unos roles predefinidos. Las redes definen los criterios de incorporación de sus miembros y establecen vías y mecanismos de participación para avanzar conjuntamente en los objetivos fijados.

Como apunta Waddel<sup>34</sup>, las redes se configuran alrededor del concepto de reciprocidad. Los participantes en la red desean contribuir y dar tanto como tomar y recibir. Esta reciprocidad implica, por lo tanto, una visión a largo plazo.

Las redes se construyen, pues, desde el deseo de aportación voluntaria de sus miembros. Es esa aportación lo que les da valor, una aportación que no siempre se define a través de mecanismos formales. Encontramos redes y plataformas que cuentan evidentemente con estructuras formales y aportaciones económicas definidas, pero se trata de elementos no centrales del valor de la red. El valor de la red se erige alrededor de la voluntariedad y la confianza, una confianza fundamentada, como definía Waddel, en tres ejes.

1. Confianza en los objetivos compartidos. Las organizaciones comparten unos objetivos que consideran alcanzables a través de la red. Confían en ella para su consecución y confían en que las otras organizaciones realizan la misma apuesta.
2. Confianza en la competencia de las organizaciones. Las organizaciones confían en que los otros miembros de la red son capaces de llevar a cabo lo que dicen que realizarán para hacer avanzar la red.
3. Confianza de comprensión. Las organizaciones comparten un lenguaje común y unos compromisos.

## Factores clave de éxito de una red

Contar con esos tres ejes de confianza es uno de los factores críticos para que una red funcione, sobre todo en sus primeras etapas, aunque no deben descuidarse en etapas posteriores. Para ello, hace falta en muchas ocasiones dedicar un tiempo largo a la construcción de una red. Es necesario ser paciente, invertir esfuerzos en la generación de una visión clara y que pueda compartirse y realizar un proceso de integración pausado.

### Coordinadora Mentoría para la inclusión

Tras el conocimiento, gracias a su participación en programas europeos, de la existencia de redes nacionales en distintos países

<sup>34</sup> Waddell, S. (2011) *Global Action Networks. Creating Our Future Together*, Palgrave Macmillan, de la colección Bocconi on Management.

destinadas a impulsar el uso de la mentoría como metodología de intervención social, la Asociación Punt de Referència, que había sido pionera en el desarrollo de programas de mentoría al servicio de la inclusión de jóvenes en Cataluña, se planteó en el año 2010 la creación de una red española de mentoría.

Como organización de pequeño tamaño y muy focalizada en el trabajo de mentoría con un colectivo concreto (jóvenes que salían del sistema de protección de menores) y en una ciudad específica (Barcelona), Punt de Referència veía en la creación de una red de mentoría una clara oportunidad para reforzar la propia organización, pero también para ampliar el impacto de su actuación. Liderar una red de mentoría permitiría a la entidad consolidar su posicionamiento como organización especializada y experta, reforzaría el valor de la mentoría como metodología de intervención —lo que, sin duda, facilitaría el acceso a financiación para proyectos de esta tipología— y a la vez incrementaría el interés y la extensión del uso de la mentoría en la sociedad. La red, además, se concebía como un espacio de interlocución que generara aprendizaje y un lugar desde el que consensuar y definir criterios que permitieran acotar la metodología y dotarla de rigor.

Punt de Referència concretó en un documento inicial el proyecto de red y contactó en esta fase con algunas organizaciones para contrastarlo y valorar su potencial interés en la red. Las cuatro organizaciones que participaron en esta fase inicial eran organizaciones de confianza, organizaciones que trabajaban con la misma metodología, que habían demostrado competencia y con las que Punt de Referència compartía un lenguaje común. Eran organizaciones con las que la entidad había coincidido en otros espacios de colaboración. La confianza mutua y la existencia de un eje de trabajo compartido y un capital social previo permitieron que las cuatro entidades valoraran positivamente la propuesta y se comprometieran en su desarrollo. Este compromiso llevó, pues, al nacimiento de lo que sería el núcleo promotor de la Coordinadora Mentoría para la inclusión, integrado por Punt de Referència, Fundació Servei Solidari, Universitat de Girona y Fundación Exit. La Fundación Igaxes3, organización que también había participado en la fase inicial de contraste del proyecto, no se incorporó finalmente al grupo, pues, tras valorar las vías de financiación y la capacidad organizativa, se optó por centrar la Coordinadora en el ámbito catalán en una primera etapa. En este primer estadio participó también AFEV

que desestimó incorporarse como grupo motor de la coordinadora.

El grupo promotor trabajó durante un período de más de cinco meses en la concreción de la misión, la visión, los objetivos y las líneas estratégicas de la Coordinadora. En el impulso de este trabajo, el rol de Punt de Referència como entidad vertebradora fue fundamental. La directora de Punt organizaba y coordinaba las reuniones y realizaba los documentos de trabajo. La Federación de Entidades Catalanas de Acción Social (ECAS), a la que pertenecen las tres organizaciones sociales del grupo promotor, respaldó la creación de la coordinadora como parte de su estrategia de apoyo a las alianzas y proporcionó un asesor externo que durante un período de tres meses colaboró de forma puntual con la directora de Punt en esta tarea.

En paralelo a la tarea de concreción de la visión, la misión y los objetivos de la red, se procedió a buscar vías de financiación que permitieran dar un impulso a la red para poder contratar una persona que se encargara de su oficina técnica y realizar algunas de las acciones previstas. También se llevó a cabo una tarea exploratoria para identificar otras organizaciones que estuvieran trabajando con esta metodología y pudieran incorporarse a la futura coordinadora. Se contactó así con otras entidades, pero no existía el nivel de interés ni confianza suficiente para que se incorporaran al proyecto en su fase incipiente.

Tras más de dos años desde que la idea inicial surgió, en diciembre de 2012 la Coordinadora se presentó públicamente y una persona se incorporó al equipo técnico.

Es a partir de este momento que la Coordinadora inicia el despliegue de sus objetivos, unos objetivos que, para hacerse realidad, requieren que la Coordinadora se convierta en una entidad de referencia, paraguas y red de todas aquellas entidades que compartan la mentoría como herramienta de intervención.

---

La confianza y el tiempo invertidos en el proceso de construcción y cuidado de una red pueden explicar en parte su éxito. Sin embargo, el análisis de algunas redes nos permite identificar otros elementos críticos para su éxito, elementos que se añaden de forma específica, no sustituyen, los que apuntábamos al inicio de este capítulo al hablar de las claves de éxito de las colaboraciones.

- 
1. Organizaciones comprometidas en una visión y objetivos claros.
  2. Gobierno eficaz y reconocido como válido por todos sus miembros.

3. Sistema de gestión pautado y con recursos.

4. *Expertise* en un ámbito y preexistencia de capital social.

**1. Organizaciones comprometidas en una visión y objetivos claros.** Los miembros de una red, para que esta sea efectiva, deben comprometerse con la visión y el objetivo de la red, deben sentirse propietarios de la red y de sus resultados. La existencia de organizaciones comprometidas es fundamental para que una red funcione. Las redes exitosas están compuestas por organizaciones que se sienten partícipes de esta y, por lo tanto, tienen un rol activo. Esa participación activa es una de las grandes tareas pendientes de muchas redes, situación que se puede explicar en parte por las debilidades propias de las redes como la falta de claridad en la definición de la visión, los objetivos y los aportes esperados, así como por la falta de visualización de los logros o por errores en el gobierno o gestión; pero también se puede explicar a veces por una falta de visión de las organizaciones miembros del valor real de la red para la consecución de su misión y el impacto de su organización. Lamentablemente, encontramos aún muchas organizaciones que participan en redes porque se tiene que estar, pero que no han realizado un análisis serio de su valor estratégico. Ese análisis es fundamental para que las organizaciones tomen conciencia del valor de algunas redes y se comprometan con ellas. Tal compromiso supone que las organizaciones aportarán su esfuerzo a las redes, pero, como decíamos, también les podrán exigir resultados. Lo que, sin duda, las hará más eficientes y efectivas. La generosidad en el aporte, pero también la reciprocidad, constituyen las bases de las redes.

Es evidente que el compromiso de todas las organizaciones con una red no puede ser el mismo, ya que el valor estratégico de la red difiere para sus miembros. Las redes deben aceptar e integrar esa diversidad. Es importante, sin embargo, que exista un grupo central de organizaciones comprometidas que guíen y lleven adelante la red.

**2. Gobierno eficaz y reconocido como válido por todos sus miembros.** El sistema de gobierno de una red debe asegurar que todos los miembros se implican en los procesos de toma de decisiones. Esa participación es importante si se desea que los miembros de la red la consideren como propia. Es importante evitar que la red se perciba como cooptada y casi al servicio exclusivo de un grupo de organizaciones centrales comprometidas, ya que eso podría poner en riesgo la red en su conjunto. Eso no impide, como apuntábamos, que deba aceptarse como constitutivo a la misma esencia de la red el hecho de que el nivel de compromiso de las organizaciones sea diverso.

Encontrar un sistema de gobierno que permita solventar ese dilema entre participación real y grado de compromiso y entre participación y rapidez en la toma de decisiones es fundamental. Las redes de gran tamaño reproducen muchas veces los sistemas de gobierno de las asociaciones, con gobiernos elegidos por sus miembros. Sin embargo, también existen otros sistemas de gobierno más asamblearios.

Algunos autores apuntan que la diversidad en el centro de la red (en su grupo de liderazgo) a

nivel de tamaño, estructura y tipología de institución es clave para evitar la sensación de cooptación y legitimar la red. Esta diversidad, además, puede facilitar la innovación al tener que buscar caminos que satisfagan organizaciones muy diversas. Asimismo, la diversidad puede favorecer la extensión y el crecimiento de la red (si ese es uno de sus objetivos, que no tiene por qué serlo) al propiciar que organizaciones muy diversas se identifiquen con ella. Sin embargo, un mayor grado de diversidad también puede generar más conflictos y llegar a frenar las decisiones en la red. Surge aquí un nuevo dilema a gestionar, el dilema de la unidad frente a la diversidad, especialmente en el caso del gobierno de la red.

**3. Sistema de gestión pautado y con recursos.** El gobierno de la red toma decisiones estratégicas que deben ejecutarse. Las redes efectivas cuentan con mecanismos claros de gestión de estas decisiones, en el sentido de quién debe ejecutarlas y con qué recursos cuenta para hacerlo. Más allá de definir objetivos y visiones, las redes deben dedicar esfuerzos a planificar cómo ejecutar lo que desean, lo que implica que sus miembros deben realizar aportaciones a nivel humano, técnico y económico.

Aunque en sus inicios muchas redes no cuentan con un secretariado o un organismo dedicado a su gestión, con el tiempo son muchas las redes que acaban creando dicha estructura y contratan personal específico al servicio de la red. En muchos casos, los secretariados son una clave explicativa del éxito de una red. Descargan de trabajo a sus miembros y realizan las gestiones oportunas para que la red avance. Los secretariados, además, se convierten en facilitadores del consenso. De todas formas, es importante valorar el coste financiero que supone contar con un secretariado específico y el riesgo que implica que las energías del secretariado se acaben centrando más en su propia supervivencia que en los objetivos finales de la red. Todos sabemos el esfuerzo que supone mantener determinadas estructuras. Eso no quita que la inversión realizada en un secretariado pueda ser altamente valiosa y rentable para una red.

El secretariado, sin embargo, no es evidentemente la única opción para facilitar la gestión de una red, ya que esta puede ser asumida y repartida entre los distintos miembros de la red en función de sus capacidades y compromisos y su vinculación estratégica al proyecto.

Encontramos en otros casos organizaciones que apuestan claramente por una red y se convierten en lo que se conoce como *backbone organizations* (“organizaciones vertebradoras”). Las *backbone organizations* son organizaciones catalizadoras y vertebradoras de una red. La existencia de estas organizaciones es muchas veces crítica para la creación y el sostenimiento de esas redes. Las *backbone organizations* asumen las tareas de gestión de la red y también participan de forma activa en su liderazgo. Muchas de las ONG colaborativas que hemos estudiado en el capítulo 2 asumen este rol en las redes que inician.

#### Punt de Referència

La organización Punt de Referència asumió en sus inicios la tarea de entidad vertebradora de la coordinadora de mentoría para

la inclusión. En estos momentos, y tras haber contratado a una persona, Punt de Referència está traspasando sus funciones a la secretaría técnica creada. Sin embargo, al tratarse de una fase inicial de desarrollo, Punt continúa aún jugando un rol dinamizador importante en la red.

**4. Expertise en un ámbito y preexistencia de capital social.** Las redes exitosas se construyen generalmente alrededor de organizaciones expertas en un sector o tema determinado. Podríamos decir que, aun cuando la mayoría de redes tienen en la generación y el desarrollo de *expertise* uno de sus objetivos, existe ya un punto de partida previo, un poso de conocimiento o competencias que une a las organizaciones que participan. Es ese poso previo el que permite un grado de confianza (en las competencias y en el lenguaje) suficiente para iniciar la red. Las redes exitosas no se construyen de la nada, sino que nacen a partir de relaciones preexistentes, de cierta confianza. Eso no significa que todos los miembros de una red tengan que haberse conocido antes de formar parte de ella, pero sí que las redes exitosas generalmente cuentan con miembros que han construido de forma previa relaciones en otros espacios.

#### Coordinadora Mentoría para la Inclusión

La existencia de *expertise* previa y de un capital social común ha sido fundamental especialmente en la etapa de inicio de la Coordinadora Mentoría para la Inclusión.

## Valor estratégico de las redes

Conseguir redes exitosas no es una tarea sencilla. Existen, como hemos visto, dilemas a gestionar y dificultades a afrontar que convierten la gestión de una red en una tarea compleja. Sin embargo, más allá de esa complejidad que las caracteriza —o seguramente gracias a ella—, las redes pueden generar gran valor estratégico para el tercer sector en general y para sus organizaciones en particular.

Las redes generan beneficios que pueden ayudar a las ONG a avanzar en su misión, ampliar su impacto y dar respuesta a necesidades complejas.

¿Pero cuáles son concretamente las ventajas de las redes? ¿Qué pueden aportar o generar?

**1. Las redes facilitan el manejo de la información.** Este valor, que puede parecer a priori simple, es una de las aportaciones fundamentales que pueden realizar las redes. Manejar de forma adecuada la información y el conocimiento es fundamental en una sociedad compleja,

especializada y sobreinformada como la nuestra.

La gestión de la información (y el conocimiento) es uno de los motivos que lleva a muchas ONG a incorporarse a determinadas redes. Es, de hecho, también el motivo de creación de muchas de ellas.

Una de las funciones principales que puede tener una red es, pues, agregar, sintetizar y clarificar la gran cantidad de información que existe. Como indica un documento de la Framework Contract Commission 2011<sup>35</sup> de la Comisión Europea para proyectos de cooperación, una buena red debe ser capaz de procesar la información para hacerla comprensible a sus miembros y principales instituciones objetivo. Tiene que jugar el rol de canal de comunicación de arriba abajo y de abajo arriba entre sus miembros y las instituciones de referencia.

**2. Las redes permiten el acceso a conocimientos y la generación de otros nuevos, así como su diseminación.** Más allá del manejo de la información, las redes permiten acceder a conocimientos y generar conocimientos nuevos y diseminarlos. Las redes son utilizadas por sus miembros para compartir experiencias, intercambiar buenas prácticas y aprender unos de otros. Las redes generan, así, comunidades de aprendizaje que pueden integrar como objetivo la creación de nuevos conocimientos específicos. Los mecanismos de comunicación de la red permiten, además, diseminar ese conocimiento más allá de los miembros implicados directamente en su generación, lo que, sin duda, facilita un impacto más amplio.

**3. Las redes inteligentes aprovechan los recursos mutuos y colaboran para generar innovación.** Las redes, al ofrecer un espacio en el que compartir inquietudes y conocimientos desde la propia especialización, basada muchas veces en la práctica diaria, son un espacio idóneo para que surjan nuevas ideas y se genere innovación que las organizaciones pueden integrar.

**4. Las redes permiten generar posiciones compartidas que refuerzan la legitimidad y son más fácilmente utilizables y amplificables.** Las redes son un espacio privilegiado para construir consensos sobre determinados temas y generar posiciones compartidas. Eso es fundamental para dotar de fuerza determinadas posiciones y robustecer su legitimidad ante la sociedad y otros actores como las empresas o la Administración pública.

**5. Las redes crean puentes entre organizaciones y facilitan el acceso a determinadas instituciones o interlocutores.** Por su misma concepción, las redes crean puentes entre organizaciones diversas, lo que permite que se generen nuevas oportunidades de colaboración. Pero, aparte de eso, las redes permiten el acceso a determinadas instituciones e interlocutores. A través de una red, una organización puede contactar con otra y puede hacer llegar a interlocutores clave sus demandas (consensuadas previamente).

**6. Las redes permiten amplificar la voz y la acción.** Al trabajar en red y con la participación

35 European Commission (2011) "Framework Contract Commission 2011 – Lot 1 - DCI-MULTI/2011/273846", contrato de la Comisión europea, en este caso para "Mapping Study on the Regional, Continental and Global Networks of Civil Society Organisations and Local Authorities (Obj. 1B thematic programme NSA&LA)", 11/10/2011.

de muchas organizaciones, los mensajes son más rápida y ampliamente expandidos. Se produce un efecto "viral" que multiplica la capacidad de difusión del mensaje. Las redes son un espacio muy valioso para coordinar y llevar a cabo campañas de *advocacy*.

Ese efecto clarísimo en el caso de los mensajes también se produce en el caso de la acción. Crear una red permite poner muchos más recursos al servicio de un mismo fin. Las redes son un excelente mecanismo para escalar innovaciones y ampliar así el impacto de un determinado proyecto.

**7. Las redes pueden ofrecer servicios no accesibles de forma individual o más económicos.** Las redes pueden ofrecer a sus miembros servicios no accesibles de forma individual o más baratos si se realizan conjuntamente. Estamos ante un resultado que no suele constituir la razón por la cual se construye una red, pero sí que se configura muchas veces como un argumento complementario cuando estas crecen.

**8. Las redes permiten aprovechar las sinergias en el desarrollo de ciertas tareas.** Las sinergias pueden darse en temas de gestión, aunque también de intervención. Las redes pueden ser el espacio que permita identificar dichas sinergias y desarrollarlas de forma conjunta o especializada para reducir costes y ganar en eficiencia y eficacia.

**9. Las redes permiten abordar proyectos no realizables por una sola organización.** Existen algunos retos que sobrepasan la capacidad de una organización, que requieren, de hecho, las capacidades de muchas organizaciones dispares para abordarlos. Estos grandes retos solo son abordables desde las redes o desde alianzas de muchos actores. Desde esta perspectiva, podemos decir que las redes permiten, pues, abordar retos inalcanzables para una sola organización. Las redes unen organizaciones con competencias, conocimientos y contactos diversos y las ponen al servicio de un mismo fin. Son en este sentido un instrumento importante en nuestra realidad actual.

En un entorno de sobreinformación que requiere gran *expertise*, especialización y, a la vez, capacidad de visión global, las redes se configuran como una apuesta útil para avanzar. Las redes, en sus diferentes concepciones y tipologías, permiten generar ventajas que se corresponden con muchos de los retos de gestión que las ONG deben abordar.

Impulsar redes o incorporarse a redes existentes puede ser una apuesta estratégica, pues, para muchas ONG. Pero no debemos olvidar que trabajar desde una red tiene también ciertos costes y riesgos.

1. Reducción de la visibilidad organizativa y pérdida de acceso a interlocutores clave.
2. Pérdida de especificidad del mensaje.
3. Incremento de la carga administrativa y económica.
4. Tiranía de la mayoría.

Fuente: European Commission (2011)

**1. Reducción de la visibilidad organizativa y pérdida de acceso a interlocutores clave.** Las redes hablan en nombre de sus miembros y dialogan con actores clave en representación de estos. Eso puede hacer perder acceso directo a determinados interlocutores clave y diluir la visibilidad de la organización.

**2. Pérdida de especificidad del mensaje.** A su vez, el hecho de que los mensajes de las redes se construyan por consenso puede llevar a construir mensajes muy básicos que no incorporen las especificidades o matices que la organización desea.

**3. Incremento de la carga administrativa y económica.** Las redes, sobre todo cuando estamos ante redes de gran tamaño, suelen tener complejos sistemas de gestión y gobierno, lo que a veces implica que sus miembros tengan que sujetarse a procesos administrativos que se añaden a los ya propios de la organización. Además, el funcionamiento a través de comisiones y grupos de trabajo, habitual para construir consensos, implica mucho tiempo y a veces puede acabar siendo un ejercicio muy frustrante. Pertenecer a una red tiene un coste financiero a nivel de horas de personal dedicadas y muchas veces también de cuota de participación que las organizaciones deben valorar.

**4. Tiranía de la mayoría.** Como en todos los sistemas democráticos, la mayoría tiene el poder, lo que puede provocar que a veces las organizaciones con posiciones distintas no se sientan representadas por la red. En otros casos, puede que el secretariado de la red, las organizaciones líderes o la organización vertebradora tomen posiciones o decidan líneas de acción sin realizar un verdadero proceso consultivo, lo que, sin duda, puede causar problemas de legitimidad y no representación.

Se trata de riesgos y costes que deben sopesarse. Evidentemente, ni todas las redes implicarán el mismo nivel de riesgo ni tampoco todas aportarán los mismos beneficios o ventajas, ello dependerá de su tipología, características u objetivos. Lo importante es que las organizaciones identifiquen las redes en que colaboran y valoren cuál es la aportación que dicha red realiza a su organización y a la sociedad en su conjunto, así como el riesgo que asumen al incorporarse a ella, situando todos estos elementos en relación con la estrategia y misión de su organización. Dicho análisis es el que permitirá a las organizaciones definir un compromiso con las redes acorde con su valor estratégico, un compromiso que no debe olvidar, sin embargo, que el valor de una red se construye a partir de la aportación de sus miembros.

## La gestión del conocimiento en las redes

Compartir conocimiento es un elemento constitutivo central de las redes. Pero el nivel de complejidad del conocimiento compartido puede diferir significativamente entre las redes. La complejidad del conocimiento compartido genera tipologías distintas de redes, responde a necesidades y objetivos diversos y acaba configurando compromisos distintos por parte de las organizaciones participantes en la red.

Comprender en qué nivel de complejidad del conocimiento se sitúa cada red puede servir así para perfilar y entender qué aportaciones se esperan de cada miembro de la red, qué puede obtener, qué compromisos debería asumir y qué valor estratégico puede aportar la red a sus miembros.

Si situamos las redes en un escalado en función de la complejidad del conocimiento que gestionan, encontraremos en el nivel más bajo las redes que se crean exclusivamente para compartir y gestionar información y datos. Son las redes que podemos llamar de información, redes que se configuran para acceder y facilitar la gestión de datos e información que pueden ser relevantes para las organizaciones miembros. El compromiso exigido a las organizaciones en estas redes suele ser bajo y estar relacionado con la aportación de datos e información. En un escalón superior, pero muy cercanas a las redes de información, situaríamos lo que podemos llamar redes de conocimiento, redes en las que, además de datos e información, sus miembros comparten conocimiento. Las entidades miembros o las personas participantes ponen a disposición de otros su conocimiento, a la vez que acceden al de otros participantes. En las redes de conocimiento existe poca interacción más allá de poner a disposición conocimiento y elementos relevantes. El objetivo principal de la participación en una red de conocimiento es acceder a información y conocimiento que otros puedan tener.

En otro nivel encontramos lo que en el mundo académico se conoce como *community of practice*<sup>36</sup>, que podríamos traducir como “comunidades de práctica o aprendizaje”. Las **community of practice** son un tipo de red configurada por organizaciones o personas que comparten un interés común y construida desde el convencimiento de que es a partir de la interacción periódica con otras personas que conocen y comparten el mismo interés que se puede avanzar en la generación de conocimiento y aprender. Las *community of practice* se diferencian de las redes de conocimiento en su concepción de partida. Más allá del acceso a conocimiento externo, se pretende generar una interacción que permita aprender de dicho conocimiento. Desde esta perspectiva, la existencia de espacios de interacción continuada (aunque sean virtuales) es fundamental.

Como explica Wenger, las *community of practice* se pueden definir como un proceso social de aprendizaje que ocurre cuando un grupo de personas con un interés y ámbito de trabajo común (se trata de comunidades de lo que se llama *practitioners*) colaboran a lo largo de un período de tiempo, comparten ideas y estrategias, determinan soluciones y construyen innovaciones. Se trata de grupos de personas que comparten una preocupación o pasión por algo que hacen y aprenden cómo hacerlo mejor interactuando. Crear una comunidad de aprendizaje puede ser una de las razones que expliquen el nacimiento de una red, pero también puede ser una consecuencia no buscada directamente por esta. De todas formas, sea un objetivo principal de una red o no, la creación de comunidades de aprendizaje es, en nuestra opinión, una de las principales formas en que una red puede contribuir a la ampliación del impacto de sus organizaciones miembros. En este sentido, como apuntábamos al definir las redes, estamos ante un resultado básico derivado muchas veces de la misma participación en la red. Eso no quita que

<sup>36</sup> Wenger, E. (1998) *Communities of practice: learning, meaning, and identity*, Nueva York, Cambridge University Press.

las comunidades de aprendizaje puedan ser estimuladas y apoyadas desde las redes, lo que, sin duda, potenciará su capacidad para generar aprendizaje.

Es posible crear *community of practice* compartiendo únicamente conocimiento, datos e información, pero a menudo las *community of practice*, para que realmente funcionen, requieren que se comparta también cierto significado del trabajo, ciertos objetivos... Cuando una *community of practice* construye una misión, un significado, comparte un lenguaje y unos objetivos que van más allá del aprendizaje informal generado, es decir, cuando se concretan productos, tareas o resultados a obtener —como por ejemplo documentos metodológicos, diagnósticos, documentos de posicionamiento político, el lanzamiento de un proyecto piloto...—, podemos considerar que estamos ya ante una red de organizaciones en un plano superior. Evidentemente, no todas las redes de organizaciones nacen como resultado de la evolución de una *community of practice*, las redes de organizaciones pueden, de hecho, nacer como tales desde un inicio. Entendemos en este caso por redes de organizaciones aquellas que cuentan con objetivos que van más allá de la pura gestión del conocimiento, redes que tienen significado y valor por sí mismas más allá del conocimiento que permiten gestionar y crear en el proceso. Las redes de organizaciones pueden tener significado, pueden tener misiones de valor estratégico muy diverso. Desde misiones muy prácticas vinculadas a la generación de conocimiento, la mejora de la calidad de la intervención, etc., hasta misiones que conducen a configurar visiones transformadoras de la sociedad y el entorno. Cuanto más alto es el nivel de la misión otorgado a una red —es decir, cuanto menos vinculado a elementos prácticos y más a una visión global—, más importante será que sus miembros compartan dicho significado para que la red funcione y sea significativa y efectiva para todos.



Fuente: Wadell (2011).

Una misma red puede estar compuesta por subredes en las que la complejidad de la información gestionada tenga distintos niveles. Así, una misma red puede tener una red de información a la que se vinculan un grupo de organizaciones, una red de conocimiento, una *community of*

*practice* y una red visional. Dicha diversidad permite que organizaciones con distinto nivel de interés estratégico en la red y voluntad de aportación a esta puedan integrarse. De todas formas, es importante que los órganos de gobierno de la red sean capaces de integrar esa diversidad de significados y tengan cuidado al extrapolar el compromiso con la visión de la red a todos sus miembros. Un reto complejo especialmente cuando, como es habitual, las redes están gobernadas por los miembros que le otorgan mayor valor estratégico y, al mismo tiempo, mayor nivel de complejidad. Ser capaz de combinar niveles distintos de complejidad de la información en una misma red y responder a los diferentes grados de interés que las organizaciones pueden tener en una red es una tarea, sin duda, difícil para los responsables de las redes, como también lo es para los directivos de las organizaciones identificar el nivel de compromiso que exige una red a todos sus miembros, conocer si realmente es posible participar solo en algunos niveles y valorar la red en función de su potencial contribución a la misión organizativa. Todas ellas tareas difíciles pero básicas si queremos avanzar en la integración de las redes como instrumentos efectivos y significativos a nivel estratégico para las ONG.

## Las federaciones y las plataformas de segundo y tercer nivel.

### Una tipología específica de red

Hasta el momento hemos hablado de redes y plataformas en sentido genérico. Creemos que, dada la importancia creciente de las federaciones y las plataformas de segundo y tercer nivel en el tercer sector en España, vale la pena hacer referencia específica a ellas, aunque solo sea brevemente, en este capítulo dedicado a redes y plataformas.

No queremos plantear una reflexión en este punto sobre todas las federaciones. Consideramos que una federación —como asociación de tres o más entidades— puede constituir una forma muy válida de dotar de estructura a una red o alianza que tenga voluntad de permanencia en el tiempo. Por lo tanto, estaríamos ante una de las múltiples opciones por las que se puede apostar en el momento de formalizar una red. No es objetivo de este apartado debatir sobre la bondad de las distintas opciones existentes.

Cuando en este punto hablamos de las federaciones o plataformas de segundo o tercer nivel, estamos pensando en redes de organizaciones que se caracterizan específicamente por su voluntad de agrupar a las organizaciones que trabajan en un mismo ámbito y/o cumplen una serie de requisitos específicos con el objetivo de constituirse en espacio de coordinación e intercambio y ente representativo e interlocutor ante la Administración pública y otros actores. Es desde esta perspectiva y desde esta concepción de federación que parte la reflexión que a continuación se plantea.

---

Una federación o plataforma de segundo nivel es una red que

agrupa organizaciones que llevan a cabo programas y proyectos en un mismo ámbito de trabajo, desde un mismo enfoque o con un mismo objetivo. Se entiende que el primer nivel es el de la ejecución directa de los programas y proyectos vinculados al marco propio de acción. Generalmente, se trata de atención directa a usuarios. El segundo nivel correspondería a la federación o plataforma que agrupa dichas entidades.

Una federación o plataforma de tercer nivel es una red que agrupa redes, federaciones o plataformas de organizaciones.

Existen algunas federaciones o plataformas que agrupan en un mismo marco federaciones o plataformas y entidades que ejecutan directamente programas. Estamos en este caso ante federaciones o plataformas mixtas.

Las federaciones o plataformas de segundo y tercer nivel se vertebran a partir de tres ejes: la representatividad, la coordinación y el intercambio y generación de conocimiento. Como entidades que agrupan y representan a un determinado sector de organizaciones, las federaciones y plataformas de segundo y tercer nivel tienen un valor trascendental en el ámbito de la proyección externa, la sensibilización y el trabajo de *advocacy* y lobby político. Asimismo, son un espacio privilegiado para el intercambio y la generación de conocimiento y la coordinación efectiva entre organizaciones. Eso no significa que no puedan existir, como, de hecho, existen en la mayoría de federaciones o plataformas de segundo o tercer nivel, otros objetivos complementarios vinculados generalmente a la oferta de servicios específicos, si bien consideramos que estos no son los valores estratégicos básicos de las federaciones o plataformas de segundo o tercer nivel.

### EAPN-ES

EAPN-ES nace en 1991 y se refunda en 2004 como red de ONG comprometidas por la inclusión social de personas que sufren pobreza y exclusión social. Actualmente está compuesta por 18 redes autonómicas —en cuyo seno pueden encontrarse organizaciones tan diversas como fundaciones, federaciones, asociaciones locales, sindicatos y ONG autonómicas y locales— y 15 entidades de ámbito estatal, todas ellas de carácter no lucrativo y con un componente común: la lucha contra la pobreza y la exclusión social.

EAPN-ES es una coalición independiente de entidades del tercer sector social que tiene como misión la lucha por la erradicación de la pobreza y la exclusión social en el Estado español y la promoción de la participación de las personas que se encuentran

en una o en ambas situaciones en la lucha por el ejercicio de sus derechos y deberes.

Para ello, trata de situar tanto la pobreza como la exclusión social en el centro de la agenda política del Estado español, sensibilizar y movilizar a la sociedad y capacitar a las redes y entidades miembros para poder llevar a cabo un trabajo más efectivo.

La gestión de una federación o plataforma de segundo o tercer nivel no es una tarea sencilla. Los dilemas que apuntábamos anteriormente en este capítulo relativos a las redes encuentran en estas entidades su máxima expresión. Las preguntas a realizarse son muchas y diversas.

- ¿Cómo conseguir que todos los miembros de las federaciones o plataformas se sientan realmente representados?
- ¿Cómo conseguir que todos los miembros de la federación, plataforma o coordinadora aprecien el valor de esta?
- ¿Cómo conseguir comprometer e integrar más organizaciones y de mejor forma?
- ¿Cómo integrar la diversidad de organizaciones, visiones y compromisos y evitar la percepción de cooptación que a veces se tiene de la red o plataforma por parte de algunos de sus miembros y a la vez ser eficaz y eficiente?

No existe una única respuesta a estas preguntas. Cada red deberá establecer cómo abordarlas y construir su propio modelo.

Cuidar especialmente elementos como la transparencia en la gestión y toma de decisiones, generar espacios de consenso y participación reales, ofrecer mecanismos claros y abiertos de renovación de los órganos de gobierno, planificar y comunicar logros concretos y desarrollar de forma complementaria productos y servicios que permitan apreciar la utilidad de la pertenencia a la red más allá de una misión y visión que muchas veces pueden “adolecer” de gran ambición son solo algunas de las alternativas posibles. Alternativas que podríamos concretar en tres ejes: concreción de objetivos-planificación, participación y comunicación-transparencia. Tener presentes estos tres ejes es, en nuestra opinión, fundamental para generar la confianza que requiere el buen funcionamiento de una federación, plataforma o coordinadora. En este sentido, estas organizaciones deben saber responder a tres preguntas básicas:

1. ¿Qué valor genero y qué valor ofrezco a mis miembros?
2. ¿Cómo participan los miembros en la identificación de dicho valor y en su generación?
3. ¿Cómo les transmito a mis socios y a la sociedad en general dicho valor?

### Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España

Fundada en 1986, la Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España está formada por casi un centenar de ONGD y 17 coordinadoras autonómicas que, en total, suman más de 450 organizaciones dedicadas a la cooperación internacional y a la ayuda humanitaria.

La misión de la Coordinadora de ONGD-España es la coordinación y el impulso del trabajo conjunto de las organizaciones y entidades miembros que comparten un código de conducta común, así como la prestación de asistencia y apoyo a sus organizaciones y la representación de sus intereses y valores compartidos ante la sociedad, las administraciones públicas y otras instituciones y entidades externas a la Coordinadora.

La Coordinadora presenta anualmente para la aprobación en su Asamblea General un plan de trabajo —alineado con su planificación estratégica— con un nivel elevadísimo de concreción a nivel de procesos, actividades, resultados esperados, indicadores, responsabilidades y presupuesto asignado. Este plan de trabajo, que se hace público a través de la web de la Coordinadora, permite a todos los miembros visualizar el trabajo realizado e identificar la aportación que realiza la Coordinadora en cada una de las líneas estratégicas definidas.

La Coordinadora organiza su trabajo a través de grupos temáticos que inciden sobre cuestiones relativas a acción humanitaria, agricultura y alimentación, movilización social, políticas de desarrollo, comunicación, género, agua, migraciones, educación para el desarrollo, financiación, transparencia, Unión Europea y coordinadoras autonómicas, entre otras.

Trabaja en red con otras plataformas tanto nacionales como internacionales. El trabajo conjunto permite incidir de forma más efectiva a favor del desarrollo integral de las personas.

¿Qué valor aporta la Coordinadora a sus miembros?

- La Coordinadora permite tener una única voz del sector ante las administraciones públicas. Representa los intereses y la visión de la cooperación en la esfera política y en el desarrollo de políticas de cooperación. Es un interlocutor fuerte y validado.
- Las organizaciones valoran de la Coordinadora que tenga un tono político crítico. Esta valoración es importante sobre todo

para las más pequeñas dependientes de financiación pública o especializadas en alguna temática en concreto, que no pueden emitir valoraciones muy críticas con algunos aspectos de la política de cooperación de las administraciones.

- La Coordinadora adopta una posición política y traslada a la ciudadanía los acontecimientos que se desarrollan en el campo de la cooperación. Tiene una posición de denuncia y hace de altavoz. Propone nuevas soluciones en alianza con otras organizaciones.
- La Coordinadora da apoyo a sus organizaciones miembros para la puesta en común de intereses, conocimientos, recursos, etc. A través de los grupos de trabajo se elaboran propuestas e iniciativas conjuntas, se buscan y favorecen sinergias entre organizaciones. La Coordinadora ofrece el espacio y el apoyo técnico, es el punto de unión de muchas entidades.
- La Coordinadora apuesta por la formación tanto para las organizaciones que forman parte de ella como para voluntariado y ciudadanía en general.
- La Coordinadora ofrece un “sello de calidad”. Su código de conducta y las repercusiones que conlleva no seguirlo aportan un aval a las entidades que forman parte del colectivo.
- La Coordinadora avala la transparencia de gestión y el buen gobierno de las organizaciones de cooperación en España. Desde el mes de mayo de 2013 la Coordinadora ha puesto en marcha la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno. Después de dos años de testeo y desarrollo, finalmente la Coordinadora implanta para todas las entidades que agrupa esta herramienta, que implica una auditoría externa que avala la transparencia de gestión y el buen gobierno de las organizaciones de cooperación en España. Ello supone la defensa del sector, la pertenencia a un colectivo acreditado y supervisado de manera independiente.

---

**1. ¿Qué valor genero y qué valor ofrezco a mis miembros?** Es fundamental que las federaciones, plataformas y coordinadoras tengan una misión y visión definidas y, más allá de eso, que identifiquen claramente el valor y la contribución que realizan a la sociedad en general en primer término y a sus miembros. Es importante no olvidar que muchas veces, como apuntábamos, la misión y visión de una red puede ser muy amplia y ambiciosa y situarse en el largo plazo, lo que puede dificultar que las organizaciones aprecien el valor directo de su pertenencia y más si esta supone, como es habitual, una contribución a nivel de recursos. Las federacio-

nes, plataformas y coordinadoras deben ser capaces de traducir su valor, misión y visión en logros y objetivos concretos que permitan a las organizaciones miembros apreciar los avances en el corto y medio plazo y tener más elementos para valorar su correspondencia con su propia misión, visión y objetivos estratégicos. Por otro lado, las federaciones, plataformas y coordinadoras deben ser conscientes de la desincentivación a la participación que supone la existencia del fenómeno que en economía se conoce como *free-rider*, especialmente en el ámbito de la representatividad y la *advocacy*. Los resultados obtenidos por las federaciones, plataformas y coordinadoras benefician al conjunto con independencia de que una organización concreta haya participado o no, haya contribuido o no a dicho resultado. Este fenómeno, que se produce siempre que hablamos de la generación de bienes públicos, supone que las organizaciones que lideran y participan de forma más activa en estos procesos lo hacen desde una generosidad vinculada a un enfoque colaborativo que conlleva situar la misión por encima de la propia organización. El beneficio directo obtenido por la organización no “compensa” el esfuerzo invertido porque otras organizaciones que no han participado pueden obtener un beneficio similar. Si bien es verdad que alejarse de esa estricta relación contribución directa-beneficio directo debería ser un valor intrínseco al sector, no es menos cierto que las federaciones, plataformas y coordinadoras deberían poder contar con mecanismos que compensaran en cierta forma dicho fenómeno. La oferta de servicios específicos para miembros de la federación, por ejemplo, o la creación de espacios de generación de conocimiento solo para sus miembros son formas de generar utilidad y evitar la desincentivación a la participación en la federación. Más allá de estos elementos de utilidad que la propia red puede diseñar y elaborar de forma específica, es cierto que muchas veces existen otros elementos informales, no tangibles, que pueden contribuir a reforzar dicho valor. La red de contactos informal o la imagen son muchas veces valores no tangibles que las federaciones, plataformas y coordinadoras aportan y que muchas organizaciones valoran como una contribución muy significativa.

**2. ¿Cómo participan los miembros en la identificación de dicho valor y en su generación?** Las federaciones, plataformas y coordinadoras tienen sentido y razón de ser en cuanto espacios configurados a partir de unas organizaciones miembros. Son, de hecho, dichas organizaciones las que en un inicio deciden el valor de la red y concretan su contribución. La participación de las organizaciones miembros en la definición del devenir de las federaciones, plataformas y coordinadoras en la fase de creación es clarísima e indiscutible. Habitualmente, el problema se genera cuando, al crecer tales entidades y aumentar el número de miembros, surgen distintos niveles formales o informales de vinculación. Cuidar a sus miembros y ofrecerles espacios para participar en la identificación del valor de la red (cuando es el momento de hacerlo, planificaciones o reflexiones estratégicas) y, sobre todo, de forma continuada en su generación es crítico para que todos los miembros se sientan partícipes. Es posible —diríamos que deseable—, como indicábamos anteriormente, que una red integre distintos niveles de participación ya que no todos sus miembros tendrán el mismo interés estratégico ni la misma capacidad para participar. Pero también es necesario que esos distintos niveles de participación estén definidos claramente y se sea muy transparente en lo que implican y suponen. Walden hace una distinción que puede ser útil para algunas redes en el momento de plan-

tearse formalizar algunos niveles de participación. Walden dice que ser miembro de una red puede suponer distintos niveles de participación —participantes, copropietarios o clientes—. Los participantes son, según Walden, aquellos que toman parte activa en los objetivos de la red y se implican en alguna comisión o grupo de trabajo (nosotros añadiríamos que como líderes de estos o como una organización más). Los copropietarios son aquellos miembros que tienen una autoridad formal y son miembros de la Junta o algún otro espacio de decisión. Y, finalmente, los clientes son quienes pagan por el funcionamiento, si bien no tienen por qué participar. Algunas organizaciones son participantes, copropietarias y clientes. Otras solo clientes. Identificar estos (u otros) tipos de organizaciones miembros y definir las vías de participación y valor que la federación, plataforma o coordinadora generan para cada una de ellas y cómo ellas contribuyen a dicha generación puede ser una forma útil de plantearse la respuesta a la pregunta inicial.

Encontrar el mecanismo que permita facilitar e impulsar la participación de los miembros y, a la vez, ser eficiente y efectivo en la consecución de objetivos y la generación de valor es un reto que muchas federaciones, plataformas y coordinadoras deben afrontar. La falta de eficiencia es, de hecho, una de las críticas más reiteradas que se hace a este tipo de organizaciones. Definir objetivos concretos y pautar procesos es una vía para avanzar en esta línea, como sin duda también lo puede ser comunicar lo logrado.

**3. ¿Cómo les transmito a mis socios y a la sociedad en general dicho valor?** La comunicación y transmisión del valor de la federación, plataforma o coordinadora a sus miembros es, de hecho, una de las asignaturas pendientes de muchas de estas organizaciones. Muchas veces la crítica a la falta de eficiencia tiene sus orígenes en procesos mal gestionados, aunque también en una falta de conocimiento real de los objetivos perseguidos y en la inexistencia de una comprensión del sentido de determinados espacios y procesos. En este sentido, decíamos anteriormente que es importante definir logros y metas a corto plazo, pero también explicar el porqué de determinados procesos y decisiones para que las organizaciones entiendan su sentido dentro de una visión y destino global, un destino global que es básico aprender a transmitir para que las organizaciones puedan comprender el impacto final que las federaciones, plataformas y coordinadoras persiguen.

Este es, de hecho, un elemento crítico para que las organizaciones puedan valorar si vale la pena o no pertenecer a una determinada federación, plataforma o coordinadora. Esta valoración debería partir en un principio de una conexión de misiones y visiones. En primer lugar, las organizaciones deberían valorar en qué grado la red se sitúa en un ámbito relacionado con su misión y visión y cuán significativa es para el desarrollo de estas, para posteriormente indagar en la coincidencia a nivel de valores y enfoques. Es a partir de ese primer análisis básico cuando es el momento de valorar ya con más detalle las posibilidades de participación, las contribuciones exigidas y posibles y los resultados que se pueden obtener. Todo eso permitirá realizar una valoración de contribuciones-valor generado y tomar una decisión que evidentemente estará influida por elementos como la confianza y la credibilidad de la red o la sintonía con sus miembros, así como los riesgos que implica estar o no estar en ella. La valoración de

todos estos elementos dependerá mucho de cada organización. Para algunas organizaciones, contribuir a avanzar hacia una determinada visión puede ser motivo suficiente para decidir incorporarse a una federación, plataforma o coordinadora. Otras encontrarán en los espacios de intercambio su principal motivo de participación. Otras necesitarán, en cambio, resultados, servicios y productos cuyos beneficios puedan apreciarse de forma más tangible. Otras valorarán los riesgos de estar como excesivos. Lo que se valore al tomar la decisión dependerá mucho de la cultura de cada organización, de su capacidad y del valor que el enfoque colaborativo tenga en la organización.

Sea cual sea la decisión y el motivo o motivos finales que llevan a una organización a apostar por participar en una federación, plataforma o coordinadora, nos parece importante que estos se hayan analizado y explicitado y que se vayan revisando de forma periódica. Tener estos motivos claros facilitará, sin duda, la toma de decisiones cuando se soliciten nuevas contribuciones, se abran nuevos espacios de participación o se tomen determinadas decisiones. Tener estos motivos claros permitirá identificar las federaciones, plataformas y coordinadoras realmente estratégicas y cuidarlas como corresponde sin olvidar que es gracias a esa implicación de sus miembros que tales redes funcionan.



# Anexos

## Casos estudiados

A lo largo del libro se citan ejemplos y referencias de las experiencias de diferentes entidades que han participado en el estudio mediante entrevistas y/o intercambio de documentación. A continuación listamos estas organizaciones, ordenadas según su aparición en la publicación, indicando dónde se mencionan sus experiencias:

**Fundación Meniños** – IGAXES ([www.meninos.org](http://www.meninos.org) y [www.igaxes.org](http://www.igaxes.org))

Páginas 15 (capítulo 1); 116, 120, 126 y 136 (capítulo 5).

**Fundación Exit** ([www.fundacioexit.org](http://www.fundacioexit.org))

Páginas 18 y 26 (capítulo 1) y 40 (capítulo 2).

**Prosalus** ([www.prosalus.es](http://www.prosalus.es))

Páginas 20, 24 (capítulo 1); 49 y 51 (capítulo 2).

**Juntos por el empleo de los más vulnerables**

Páginas 21 (capítulo 1); y 107 (capítulo 4).

**Federación de Asociaciones de Medicus Mundi España** ([www.medicusmundi.es](http://www.medicusmundi.es))

Página 24 (capítulo 1).

**Fundación Intermedia**

Páginas 24, 29 (capítulo 1); y 123 (capítulo 5).

**Fundació Mambré** ([www.fundaciomambre.org](http://www.fundaciomambre.org))

Páginas 25 (capítulo 1); 114 (capítulo 5).

**Cruz Roja** ([www.cruzroja.es](http://www.cruzroja.es))

Páginas 25 (capítulo 1) y 97 (capítulo 4).

**Coordinadora de Mentoría para la Inclusión y Asociación Punt de referència**

([www.puntdereferencia.org](http://www.puntdereferencia.org))

Páginas 27 (capítulo 1); 144, 148 y 149 (capítulo 6).

**Hazlo posible** ([www.hazloposible.org](http://www.hazloposible.org))

Página 90 (capítulo 4).

**Coordinadora de ONGD-España (CONGDE)** ([www.congde.org](http://www.congde.org))

Páginas 29 (capítulo 1); y 158 (capítulo 6).

**Fundació Banc dels Aliments** ([www.bancdelsaliments.org](http://www.bancdelsaliments.org))

Páginas 40, 42 y 45 (capítulo 2).

**Campaña Armas bajo control** (<http://controlarms.org/es>)

Páginas 80 y 84 (capítulo 4).

**Fundación Adsis** ([www.fundacionadsis.org](http://www.fundacionadsis.org)). Página 115 (capítulo 5).

**Acción contra el Hambre**

(y antigua Fundación Luis Vives: [www.accioncontraelhambre.org](http://www.accioncontraelhambre.org) y provisionalmente [www.fundacionluisvives.org](http://www.fundacionluisvives.org))

Páginas 118 y 133 (capítulo 5).

**EAPN-ES** ([www.eapn.es](http://www.eapn.es))

Página 156 (capítulo 6).

Además, también se citan otros ejemplos estudiados directamente a través de fuentes secundarias e información pública:

**Habitat for Humanity Egipto**

Páginas 14, 27 (capítulo 1); y 41 (capítulo 2).

**Guide Dogs for the Blind Associations** (GDBA): Páginas 28 (capítulo 1); 38 (capítulo 2); y 104 (capítulo 4).

**Boy and Girls Club - YMCA en Maine** (USA): Página 117 (capítulo 5).

**Alianza por la Solidaridad** (Fusión de Solidaridad Internacional, Habitáfrica e Ipade: [www.alianzaporlasolidaridad.org](http://www.alianzaporlasolidaridad.org)): Páginas 118 y 131 (capítulo 5).



## Bibliografía

### Libros y artículos

**Austin, J.** (2000) *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*, Jossey-Bass, San Francisco.

**Carreras, I.; Iglesias, M. y Sureda, M.** (2010) *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*, Instituto de Innovación Social de ESADE.

**Carreras, I.; Iglesias, M. y Sureda, M.** (2011) *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*, editado por el Instituto de Innovación Social de ESADE con la colaboración de la Fundación PwC.

**European Commission** (2011) "Framework Contract Commission 2011 - Lot 1 - DCI-MULTI/2011/273846", contrato de la Comisión europea, en este caso para "Mapping Study on the Regional, Continental and Global Networks of Civil Society Organisations and Local Authorities (Obj. 1B thematic programme NSA&LA)", 11/10/2011.

**Kania, J. y Kramer, M.** (2011) "Collective Impact", *Stanford Social Innovation Review*, número 56, diciembre de 2011.

**La Piana D.** (1998) *Beyond collaboration. Strategic Restructuring for Nonprofit Organizations. Revised Edition*, The James Irvine Foundation y The National Center for Nonprofit Boards.

**La Piana, D.** (2001) "Nonprofit Mergers: Is Your Organization Ready for the Road?", *The Grantsmanship Center Magazine*, Spring 2001.

**Licandro, O.** (2012) "Alianzas sociales para el desarrollo de emprendimientos inclusivos", capítulo 4 de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2012) *Manual para el uso de herramientas que garanticen la innovación y la sostenibilidad de microemprendimiento exitosos con colectivos de población afrodescendiente con vulnerabilidad social*.

**Martín Cavanna, J.** (2012) "El poder multiplicador del impacto colectivo", *Compromiso Empresarial*, septiembre-octubre 2012.

**McLaughlin, T. A.** (2010) *Nonprofit Mergers and Alliances*, John Wiley & Sons, Nueva Jersey.

**McPhedran Waitzer, J. y Roshan P.** (2011) "Scaling Social Impact When Everybody Contributes, Everybody Wins", *Innovations* volumen 6, número 2, MIT Press, volumen 6.

**Nieto, E.; García del Junco, J.; Reyna, R.; y Robina R.** (2012) "Determinantes y motivaciones de los procesos de colaboración entre las principales ONG españolas", *Revista Española del Tercer Sector*, número 20 Enero-Abril 2012, Fundación Luis Vives.

**Planellas, M. y Parada, P.** (2007) "¿Qué es estrategia corporativa?", *Harvard Deusto Business Review* (153), 34-51.

**Planellas, M. y Urriolagoitia, L.** (2011) *La alianza estratégica entre Grupo Vips y Fundación Hazlo posible. Un ejemplo de colaboración empresa-ONG*, Instituto de Innovación Social de ESADE.

**Tennyson, R.** (2003) *Manual de trabajo en alianza*, con la colaboración de IBLF y GAIN, Londres.

**Vernis, A.; Iglesias, M.; Sanz, B.; y Saz, A.** (2004) *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*, Editorial Granica, Barcelona.

**Waddell, S.** (2011) *Global Action Networks. Creating Our Future Together*, Palgrave Macmillan, de la colección Bocconi on Management.

**Wei-Skillern, J. y Marciano, S.** (2008) "The Networked Nonprofit", *Stanford Social Innovation Review*, primavera de 2008.

**Wenger, E.** (1998) *Communities of practice: learning, meaning, and identity*, Nueva York, Cambridge University Press.



GREENING BOOKS  
bDAP92

La colaboración efectiva en las ONG  
Maria Iglesias, Ignasi Carreras,  
2013  
978-84-88971-76-0  
B. 19885-2013  
El Tinter, SAL

**GESTIÓN AMBIENTAL - Certificados ambientales de las empresas**

Impresión El Tinter SAL		EMAS ISO 14001 ISO 14006 FSC CoC		
----------------------------	--	---	--	--

**MATERIALES - Papeles - Certificados ambientales de los papeles empleados**

CYCLUS OFFSET 300 gr		Ecoetiqueta alemana para papel 100% reciclado (norma RAL-UZ 14)
CYCLUS OFFSET 115 gr		Ecoetiqueta alemana para papel 100% reciclado (norma RAL-UZ 14)

**BUENAS PRÁCTICAS - Buenas prácticas ambientales verificadas de las empresas**

	El Tinter SAL
	- Impresión -
Tintas con aceites vegetales	<input checked="" type="checkbox"/>
Uso de planchas de trama estocástica	<input checked="" type="checkbox"/>
Embalaje de cartón reciclado	<input checked="" type="checkbox"/>
Hecho en cooperativa	<input checked="" type="checkbox"/>

**MOCHILA ECOLÓGICA - Cálculo de la mochila ecológica de un ejemplar de la publicación**

Masa publicación (g)	Huella de carbono (g CO <sub>2</sub> eq.)	Residuos generados (g)	Consumo agua (L)	Consumo energía (MJ)	Consumo materias primas (g)
448	415	56	6	8	213
Ahorros*:	439	3	25	27	379

\* Impacto ambiental ahorrado respecto a una publicación común similar

## Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social

Esta publicación se enmarca dentro del Programa ESADE PwC de Liderazgo Social que llevan a cabo el Instituto de Innovación Social de Esade y la Fundación de PwC. Se trata de una iniciativa que tiene como objetivo generar y divulgar conocimiento sobre el liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas, a la vez que crear un espacio de intercambio y reflexión conjunto entre líderes sociales.

Los objetivos del programa son los siguientes:

- Generar conocimiento sobre liderazgo en el sector de las ONG y otras organizaciones no lucrativas.
- Contribuir al desarrollo de las capacidades de liderazgo de las organizaciones no lucrativas españolas.
- Divulgar el conocimiento generado al conjunto de las organizaciones del sector.
- Contribuir a fortalecer la credibilidad de las organizaciones del tercer sector.

Para ello, el programa combina las siguientes actuaciones:

- Foros de liderazgo: sesiones de trabajo e intercambio con los directores/as participantes en el programa.
- Investigación
- Elaboración de casos
- Publicación anual de los resultados
- Actos públicos
- Divulgación de forma regular

## Instituto de Innovación Social

La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible. Para ello, el Instituto genera y divulga conocimiento y aporta formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés, el liderazgo y la gestión de las ONG y los emprendimientos sociales.



# ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO  
DE INNOVACIÓN  
SOCIAL

---

## **Campus Barcelona - Sant Cugat**

Av. Torreblanca, 59  
08172 Sant Cugat del Vallès  
Barcelona (Spain)  
T. (+34) 93 280 61 62  
innovacionsocial@esade.edu  
www.innovacionsocial.esade.edu

## **Campus Barcelona - Pedralbes**

### **Campus Madrid**

### **Campus Buenos Aires**

Global Center São Paulo  
Global Center Munich

**www.esade.edu**



**pwc**

Programa ESADE-PwC  
de Liderazgo Social

ISBN: 978-84-88971-76-0



9 788488 971760

