ALIANZAS EN EL TERCER SECTOR ACCIÓN SOCIAL

Análisis y propuesta de acciones de mejora







Esta publicación se inscribe en el marco del proyecto de "Apoyo para la mejora de la gestión y de la calidad de las ONG´s del Tercer Sector de España", financiado por el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, en la convocatoria de subvenciones para la realización de actividades de interés general consideradas de interés social del año 2021.

Autores:

Alejandra Rojo Losada CDTI (Comité de Desarrollo Técnico e Innovación)de ICONG

Coordinación:

Ana Santa Mata (ICONG)

Edición:

Instituto para la Calidad de las ONG-ICONG

Apoyo a la edición:

Andrea Muthi

Diseño e impresión:

ADI Servicios Editoriales

Financia:





Este obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual4.0 Internacional.

Se permite libremente copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra siempre y cuando se reconozca su autoría y no se use para fines comerciales. Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original.

Junio 2021

ÍNDICE

I.	Presentación	4
II.	Prólogo	6
III.	Agradecimientos	8
IV.	Alianzas y Tercer Sector	10
1.	Introducción	1
2.	Contexto	14
3.	Marco conceptual: algunas nociones previas	17
	a. Definición de alianza	18
	 b. Diferencias entre: APP, APPD, PPPPs y Alianzas Multiactor 	2
	c. Alianzas Efectivas y Transformadoras	24
	d. ODS y alianzas en el III PETSAS	26
4.	Metodología y análisis	28
	Etapa 1: Revisión de la documentación e información existente	3
	Etapa 2: Breve Encuesta a todas las organizaciones	3
	Etapa 3: Entrevistas representantes organizaciones del tercer	
	sector	42
5.	Conclusiones generales	45
6.	Recomendaciones	54
7.	Bibliografía	60
	_	
LISTA	DO GRÁFICOS Y FIGURAS	
Figura	a 1: Fuente The Partnering Initiative	15
_	a 2: Siete características de las Alianzas, Pacto Mundial	20
	a 3: Fuente Partnership Broker Association	23
_	a 4: Adaptación de Partnership Broker Association	24
_	a 5: Índice de respuesta	3
	a 6: Sector/colectivo en/con el que trabaja tu organización	32 36
_	a 7: Representación pregunta 3.b encuesta a 8: Representación pregunta 3.c encuesta	36
	a 9: Representación pregunta 3.c encuesta a 9: Representación pregunta 7 encuesta	40
_	a 10: Representación pregunta 7 encuesta	42
_	a 11: Ciclo de la Alianza. Partnership Broker Association	58
LISTA	DO DE TABLAS	
Tabla	1: Elementos trabajo en alianza	37
	2: Incentivos para trabajar en alianza	38
	3: Impedimentos para trabajar en alianza	39
	4: Líneas fundamentales de trabajo	4
	5: Criterios selección entrevistados	43
	6: Extraída del Manual "La colaboración efectiva en las ONG:	40

PRESENTACIÓN



Presentación

El presente estudio fue encargado por el CDTI -Comité de Desarrollo Técnico e Innovación de ICONG - Instituto para la Calidad de las ONG. Este Comité formado íntegramente por personas voluntarias, tiene como misión generar conocimiento e innovación en el seno del Instituto para fortalecer las estructuras de gestión de las ONG y así, modernizar el sector.

Este documento está escrito con el objeto de compartir los resultados del análisis llevado a cabo sobre la percepción y el valor añadido de las alianzas en el Tercer Sector de Acción Social (TSAS) así como sobre los posibles espacios de mejora. La intención del mismo es generar inputs para la elaboración de una propuesta, realista, concreta y acorde con la realidad actual que pueda adaptarse al contexto y especificidades del sector.

Las opiniones reflejadas en el estudio han sido elaboradas por la autora en el marco de este estudio y pertenecen a las personas encuestados y entrevistadas y no tiene por qué coincidir con la del ICONG. Para obtener más información o comentar este estudio, puede enviar un correo electrónico a asanta@icong.org. Esta publicación está protegida por derechos de autor, pero el texto se puede usar de forma gratuita con fines de promoción, campañas, educación e investigación, siempre que se reconozca la fuente en su totalidad.



PRÓLOGO



uando en el ICONG se plantearon en su día desarrollar un nuevo proyecto por el CDTI, surgió la posibilidad de trabajar en un tema que pudiera ser útil sobre todo a las pequeñas organizaciones del tercer sector, concretamente las alianzas.

En general en las organizaciones a la hora de abordar proyectos novedosos y ambiciosos no se dispone de todo el conocimiento adecuado, y a menudo tampoco de los recursos necesarios, por lo que trabajar en colaboración con otras entidades que compartan intereses y objetivos comunes y que puedan aportar medios y posiciones complementarios, constituye una buena respuesta.

El tercer sector siempre ha tenido una fuerte tradición de trabajo colaborativo o en red, pero quizá no en alianza. Sin embargo hay una sensación de cierta confusión en cuanto a la comprensión de lo que este concepto significa.

En esta línea pareció interesante realizar un documento para difundir las posibilidades que el desarrollo de alianzas pudiera aportar a las organizaciones del sector, subrayando sus diferencias con otras formas de colaboración.

También se vio la necesidad de conocer previamente la posición de las organizaciones sobre las mismas, ¿les interesaba realmente? ¿Hasta qué punto entendían su alcance y sus posibles beneficios?

No se trataba de hacer un estudio académico, de los que por cierto pueden encontrarse buenos ejemplos, sino de acercar el concepto a los planteamientos reales del sector, sobre todo de las pequeñas entidades, y de dar luz sobre como poder trabajar en alianza con otras organizaciones.

Los trabajos de recabar información y analizarla se realizaron durante la pandemia y a pesar de las dificultades, hoy podemos disponer de un documento hecho con rigor, pero sin pretender ser un exhaustivo referente, en el que se expone el conocimiento, la experiencia y la opinión que se tiene sobre las alianzas y su utilidad en el tercer sector.

Creo que representa una buena oportunidad de conocer de una forma sencilla este concepto y su aplicación práctica al trabajo de las organizaciones que alberguen inquietudes innovadoras y pretendan ampliar sus horizontes.

Juan Carlos Navarro Jiménez Miembro del CDTI (ICONG)



AGRADECIMIENTOS



Hemos tenido la gran suerte de contar con la participación de un buen montón de entidades en el desarrollo de este estudio. Queremos agradecer a todos y todas las profesionales que trabajan en cada una de ellas su tiempo y dedicación por compartir y difundir sus percepciones y propuestas. Presentamos aquí algunas que han colaborado en las entrevistas realizadas a lo largo del estudio. Muchas gracias a todas.







































ALIANZAS Y TERCER SECTOR



INTRODUCCIÓN



Introducción

¿Qué es una alianza? ¿para qué sirve? ¿cómo las entidades más pequeñas y medianas pueden realizar alianzas donde todas las partes salgan beneficiadas, teniendo claro desde el principio cuáles son sus beneficios, cuáles los riesgos y sobre todo, cuáles las claves a tener en cuenta para maximizar su impacto positivo en la estrategia de la organización?

Desde ICONG trabajamos para promover la cultura de la transformación y de la calidad entre las entidades del Tercer Sector de España que les permita fortalecer sus estructuras de gestión, siendo más eficaces y eficientes, para lo que el Instituto desarrolla acciones principalmente de apoyo, capacitación, acompañamiento en los procesos de mejora, innovación y aprendizaje.

Para ello, ICONG, desde sus grupos de trabajo, comisiones o comités genera espacios de aprendizaje, intercambio y participación donde personas expertas en gestión, mejora e innovación trabajan juntas para generar propuestas de carácter técnico que posibilite a otras organizaciones sociales, sobre todo aquellas que tienen un tamaño mediano o pequeña, hacer las mejores alianzas y sinergias con diferentes agentes del ecosistema social, basado en un marco de relación donde todas las partes salgan beneficiadas.



Es desde uno de los Comités del ICONG (el CDTI) desde donde nace esta propuesta, que ha sido financiada por el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 en el año 2021.

El presente estudio recopila los principales resultados del análisis llevado a cabo entre diferentes organizaciones y plataformas del tercer sector con el objetivo de generar aportes que ayuden a comprender diferentes aspectos de los procesos de colaboración y en concretos de las alianzas multiactor en el TSAS (Tercer Sector Acción Social).



A lo largo del documento se busca analizar la percepción de las alianzas dentro del sector incluyendo las principales fortalezas y los retos encontrados en su puesta en marcha y funcionamiento.

Mediante el mismo, se ha buscado, además, identificar posibles espacios de mejora que nos pudiesen llevar a proponer herramientas prácticas de cara a reforzar las alianzas vigentes o a promover nuevas alianzas que pueden generarse en el futuro.

Así el estudio se estructura en cuatro partes claramente diferenciadas en primer lugar se hace una introducción del **contexto en el que se enmarca**, la agenda 2030 y en concreto del ODS17, pasando luego a explicar **el marco conceptual** del que se ha partido a la hora de llevar a cabo este análisis; posteriormente se expone la **metodología** empleada y las **principales conclusiones** extraídas de la misma para finalmente esbozar **recomendaciones** sobre cómo poder continuar alguna de las reflexiones iniciadas o sobre qué acciones se podrían llevan a cabo al hilo de las mismas.

La aspiración del documento no es ser manual teórico sobre alianzas o procesos de colaboración sino más bien un termómetro que contribuya a hacer una reflexión sobre cuál es la verdadera percepción de qué es una alianza y de las implicaciones que tiene trabajar en alianza, así como identificar cuáles son los incentivos de los socios para participar, y cuáles son los factores inhibidores que los pueden llevar a no hacerlo.

Las conclusiones recogidas en este estudio pretenden ser un punto de partida que siente las bases para una mayor difusión y promoción de las alianzas en el tercer sector, así como el germen para generar más acciones y reflexión en torno a ellas. Por último, se incluye una serie de recomendaciones muy oportunas y sencillas de poner en marcha por parte de cualquier entidad que pretenda aplicar lo expuesto. Por adelantar al lector las principales recomendaciones que encontrará al final del documento, se han presentado acciones internas a corto plazo (como la búsqueda de un compromiso institucional, la definición común de alianza o de los mecanismos de funcionamiento claros o buscar modos de incentivar la participación de cada entidad socia...) como acciones conjuntas (con otras alianzas) a medio plazo (como la puesta en marcha de viveros de alianzas, servicios de acompañamiento y mentoring, auditorías internas sobre alianzas a modo de chequeos periódicos de "salud"...). También se han incluido una serie de recomendaciones que tiene que ver con el largo plazo, como son las relacionadas con acciones de incidencia, donde todo el Tercer Sector pueden seguir avanzando y contribuir a promover nuevas iniciativas.

CONTEXTO

2.



Contexto

La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) han marcado sin duda un antes y un después no sólo en la cooperación internacional sino también en otros ámbitos del tercer sector, basándose en la idea de que el trabajo con un colectivo o en un sector determinado no puede considerarse aisladamente sin tener en cuenta otros sectores u otros colectivos; o que por ejemplo que las operaciones y actividades del sector privado no pueden desvincularse de las actividades del sector público o de la sociedad civil.

En este sentido los ODS marcan un punto y aparte de ruptura con los ODM ya que se presentan como universales e indivisibles proporcionando un marco conectado, que promueve la colaboración y las interconexiones en las que participan todo tipo de actores públicos, privados y sociales que determina la problemática.



http://www.effectivepartnering.org/blog/towards-common-language-last/

Figura 1: Fuente the Partnering Initiative

Todas estas ideas se concretizan en el ODS 17, el cuál declara la necesidad de "fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible". Su mensaje fundamental radica en que la transformación necesaria para lograr el Desarrollo Sostenible solo podrá alcanzarse combinando diferentes recursos, conocimientos y experiencias mediante alianzas multiactor que pueden promover, respaldar, iniciar y perfilar soluciones innovadoras integrales y sostenibles ante problemas complejos.

Sin duda el año 2020, marcado por la crisis sanitaria de la COVID-19 ha evidenciado una vez más que la lucha contra la pobreza y la desigualdad todavía son cuestiones que deben ocupar un lugar central en nuestros debates y en nuestro trabajo. Las diferencias sociales son especialmente notables en momentos de crisis como este, donde los grupos más vulnerables sufren con mayor virulencia el impacto de una pandemia de estas características. El virus ha desencadenado una crisis social, que intensifica las situaciones de exclusión social estructural.

Algunos autores como Macías Ruanol reflexionan sobre la necesidad de movilización de la sociedad civil en crisis pandémicas globalizadas..."La movilización de parte del denominado tercer sector económico, el del voluntariado, el de las entidades sin ánimo de lucro, la suma de los comportamientos altruistas de carácter espontáneo, el compromiso personal y la atención a los demás, el resurgir de la solidaridad (....) es el instrumento de combate de los efectos sociales, emocionales, vitales, incluso económicos, que provocan las enfermedades pandémicas".

Por ello, ahora más que nunca la construcción de alianzas sólidas, como a las que incita el ODS17 resultan ser de una importancia vital no sólo en la respuesta a la pandemia sino también en la mitigación del impacto social que ha tenido y que seguirá teniendo en los próximos años.

"La movilización de parte del denominado tercer sector económico, el del voluntariado, el de las entidades sin ánimo de lucro, la suma de los comportamientos altruistas de carácter espontáneo, el compromiso personal y la atención a los demás, el resurgir de la solidaridad (....) es el instrumento de combate de los efectos sociales, emocionales, vitales, incluso económicos, que provocan las enfermedades pandémicas"

^{1.} Reacción de la sociedad civil y el tercer sector en el abordaje de las pandemiasMacías Ruano, Antonio José. Revista de Ciencias Sociales (RCS)Vol. XXVI, No.2, Abril-Junio 2020, pp. 16-20. FCES - LUZ • ISSN: 1315-9518 • ISSN-E: 2477-9431

MARCO CONCEPTUAL: ALGUNAS NOCIONES PREVIAS

3.



Marco conceptual: algunas nociones previas

Este apartado pretende servir como base para la posterior compresión de los resultados del estudio. Se trata de un resumen de algunas definiciones y conceptos básicos para proporcionar un marco teórico en el que se ha realizado el análisis.

A la hora de definir que es una alianza, nos ha parecido interesante detenernos a observar y recopilar las definiciones de alianzas recogidas por diferentes organizaciones y autores.

A) DEFINICIÓN DE ALIANZA

- 1. f. Acción de aliarse.
- 2. f. Conjunto de naciones, Gobiernos o personas que se han aliado.
- 3. f. Pacto, convenio o tratado en que se recogen los términos en que se alían dos o más partes.

(Real Academia Española)

"Una relación continua de trabajo en donde se comparten los riesgos y los beneficios".

(Definición Diccionario Oxford)

"Una relación voluntaria, colaborativa y formal entre la AECID, las administraciones publicas de los países socios y una o varias entidades del sector empresarial, de la sociedad civil y del ámbito universitario, de España, de los países socios o de terceros países, en la que se establece un objetivo común, con un demostrable impacto en desarrollo, y en la que se den conjuntamente las responsabilidades y se asumen conjuntamente los recursos, los riesgos y los logros."

(Protocolo AECID para la gestión de alianzas público privadas para el desarrollo (APPD), 2013, pág. 4).





Generalmente, se entiende como alianza la relación voluntaria y de colaboración entre varias partes en donde todos sus participantes (miembros) aceptan trabajar juntos para alcanzar un objetivo común o llevar a cabo una tarea concreta y compartir riesgos, responsabilidades, recursos, competencias y beneficios.

(Informe de la Asamblea General de las Naciones Unidas, 2003)

Las "alianzas" son **relaciones institucionales** en el cual cada parte contribuye con recursos financieros o conocimiento a una **actividad conjunta** que busca avanzar el desarrollo de América Latina y el Caribe. Nuestra definición de "alianzas" requiere que **cada actor contribuya con algo tangible en un esfuerzo compartido** y no incluya acuerdos o relaciones transaccionales en el cual el BID adquiere un producto o servicio de una empresa u organización".

(Banco Interamericano de Desarrollo)

"Las alianzas intersectoriales son, por su propia naturaleza, relaciones no naturales. Reúnen a grupos muy dispares (público, privado, donantes y sociedad civil) para trabajar conjuntamente en un proyecto. A menudo se sugiere que es necesario tener una visión, misión, meta u objetivo general común para forjar un espíritu de equipo y crear un entendimiento común que, en lo sucesivo, sirva de base para un marco general entre los socios".

(Ken Kaplan, The Purist's Partnership: Debunking the Terminology of Partnerships, 2003. (traducido por la autora))

"El Pacto Mundial busca potenciar alianzas que den solución a los retos que afronta el desarrollo sostenible en sus 3 dimensiones (económica, social y ambiental) y, al mismo tiempo, que éstas no impacten de forma negativa sobre las personas y el planeta".

(Pacto Mundial)



Además, el Pacto Mundial define siete características clave que toda alianza sostenible ha de tener en cuenta a la hora de construir alianzas sólidas y que pueden reforzar la alianza y situarla como modelo a replicar por otras organizaciones.

CARACTERÍSTICAS DE LAS ALIANZAS



https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2018/10/caracter%C3%ADsticas-7-logo-esquino-inf.png

Figura 2: 7 Características de las Alianzas, Pacto Mundial

Como hemos podido comprobar son muchas las características que se repiten entre unas definiciones y otras, sin embargo, para los fines de este estudio se ha seleccionado la siguiente que define alianza como

"una relación de trabajo permanente donde se comparten los riesgos y los beneficios"

cuyos rasgos comunes característicos que hemos extraído de todas las definiciones expuestas serían:

- un propósito común acordado / visión compartida;
- los proyectos y los planes de acción se crean conjuntamente;
- los socios comparten riesgos y beneficios;
- se comprometen a una rendición de cuentas mutua y;
- se acuerda un enfoque para trabajar juntos basado en principios.

Partnership Broker Association

B) DIFERENCIAS ENTRE: APPS, APPD, PPPPS Y ALIANZAS MULTIACTOR

En este apartado no se pretende hacer un análisis exhaustivo de los distintos tipos de alianzas que existen ya que son innumerables, sin embargo, era importante hablar de algunos matices y distinciones básicas que nos permitiesen de nuevo poder situarnos en el tipo de alianzas que son objeto de este estudio.

Alianzas Público Privadas

Son definidas por la UE² como "una alianza entre el sector público y el sector privado con el propósito de entregar un proyecto o un servicio tradicionalmente proporcionado por el sector público. Las APP reconocen que ambas partes tienen ciertas ventajas relativas a la otra en el desempeño de tareas específicas".



^{2.} Directrices para el éxito de las Alianzas Público privadas realizadas por la Comisión (Comisión Europea, 2003, pág. 16)



Algunas características que las definen son:

- 1. Se trata de una prestación de un servicio concreto en un momento determinado.
- 2. Se establecen relaciones de trabajo contractual.
- 3. Existen límites legales y normativos.
- 4. Hay una escasa participación de los socios.
- 5. El riesgo es transferido y no compartido.

Alianzas Público Privadas para el Desarrollo- APPD

A diferencia de las APP, donde está presente el sector público y privado, el concepto de APPD suele ser más amplio. Se incluyen otros actores como lo son la Sociedad civil y ONG's, que buscan trabajar en proyectos cuya finalidad es mejorar en el desarrollo de los países.



Alianzas Multiactor

Se generan en el marco de las 4P: Public-Private People Partnership (PPPP por sus siglas en inglés) como su nombre indica están compuestas por multiplicidad de actores de diferente naturaleza, público, privado, sociedad civil, academia, comunidades, que se unen para dar solución a problemas complejo como lo que plantean los Objetivos de Desarrollo sostenible, promoviendo para ello la búsqueda de soluciones innovadoras.



Las Alianzas Multiactor se caracterizan por:

- Establecer una relación más estable a medio o largo plazo.
- Promover relaciones de trabajo menos contractuales.
- Promover relaciones horizontales (menos jerarquizadas).
- No están reguladas internamente por limites normativos y legales (sí por los miembros).
- Hay una redición de cuentas mutuas entre todos los miembros.
- ✓ Los proyectos y programas se co-crean entre los socios.
- Riesgos son compartidos.

Si bien es cierto que todavía es frecuente que se siga utilizando el término Alianzas Público Privadas como término general para acuñar todo tipo de alianzas, es importante familiarizarse con las distinciones existentes entre los mismos y como estos términos tienen connotaciones diferentes a la hora de determinar el tipo de colaboración y relación que se establece entre los miembros.

En este sentido, la Partnership Broker Association diferencia entre las relaciones transaccionales y relaciones de colaboración que si bien, pueden ser las relaciones que se establezcan en diferentes tipos de alianza, también es cierto que una misma alianza puede comenzar por una relación de tipo más transaccional para ir evolucionando con el tiempo a relaciones de una mayor colaboración, que son las que realmente nos acaban permitiendo generar cambios con un impacto mayor.



Figura 3: Fuente Adaptación Partnership Broker Association



C) ALIANZAS EFECTIVAS Y TRANSFORMADORAS

Entendemos por alianzas transformadoras aquellas que realmente buscan generar un cambio en las reglas de juego, un cambio sistémico y van más allá de un contrato de servicios o incluso de buscar sólo una mejora de la efectividad en la implementación de los proyectos.

Para el objeto de estudio, entendemos por Alianzas Transformadoras aquellas que generan cambios internos en las organizaciones socias que acaban por reflejarse en cambios en las formas y culturas de trabajo, generando dinámicas más horizontales y que tienen un impacto también en el origen del problema que se intenta resolver.

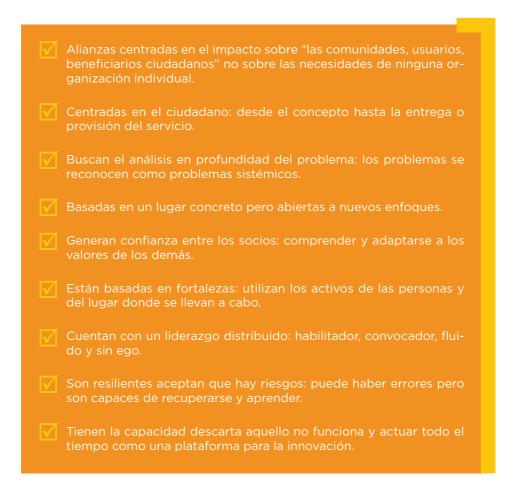
Como veíamos en el apartado anterior, muchas veces estos cambios son parte de la continuidad y la evolución del trabajo en una alianza, que comienza con la generación de proyectos y va evolucionando hacia la generación de cambios de mayor calado, siempre teniendo como base el aprendizaje permanente de los socios y una clara apertura hacia la innovación.



Figura 4: Adaptación Partnership Broker Association



El informe *Behaving like a system?*³. Reflexiona sobre cuáles son las condiciones que se deben dar para que realmente trabajemos en alianzas efectivas que busquen una verdadera transformación de los problemas y que generen un cambio real. En él se recopilan las principales características de este tipo de alianza.



 $http://www.lankellychase.org.uk/wp-content/uploads/2015/12/Collaborate_17_11_15_Behaving-like-a-system_Long-Version2.pdf$

^{3. &}quot;Behaving Like a System?" the preconditions for place-based systems change, Billiald Sarah, McAllister-Jones. La Toyah, 2015, Lankelly Chase Foundation.

D) ODS Y ALIANZAS EN EL III PETSAS

Por último, en esta sección, hemos querido analizar el El Tercer Plan Estratégico del Tercer Sector Social (en adelante III PETSAS) y encontrar su vinculación con los ODS. Desde el año 2006 la Plataforma de ONG de Acción Social⁴ coordina los Planes Estratégicos del Tercer Sector Social, con el objetivo de incrementar el impacto y la actuación del sector en nuestro país.

El Tercer Plan Estratégico del Tercer Sector Social (III PETSAS), es el documento que define la estrategia conjunta del sector entre 2017-2021, este ha sido elaborado mediante un amplio proceso participativo. En él se formulan una serie de metas estratégicas que se agrupan en un conjunto de objetivos prioritarios y de líneas de actuación con el objetivo de facilitar su puesta en marcha.

El Pacto Mundial en su informe "Las ONG ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible" hace un análisis de cómo las metas y objetivos recogidos en este plan entroncan perfectamente con la Agenda 2030. En este análisis el ODS17 se clasifica como un objetivo fundamental para la consecución de los Objetivos esenciales del plan.

En dicho informe, se observa la adecuación de los indicadores y objetivos asociados al seguimiento evaluación del *III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social* y su adecuación y alienación al marco de los ODS. A continuación, se recopilan aquellos que hacen referencia al ODS17:

OBJETIVOS DEL III PETSAS ALINEADOS CON EL ODS 17

- Realizar al menos 5 actividades formativas y de difusión de conocimiento sobre nuevos enfoques de acción social.
- Identificar 5 experiencias anuales de cooperación entre entidades del TSAS y administraciones o servicios públicos que impliquen el diseño o implementación conjunta de respuestas a necesidades sociales.
- Lograr una experiencia significativa anual de influencia de entidades del TSAS en la RSC de empresas.

INDICADORES DEL III PETSAS ALINEADOS CON EL ODS 17

- Nº de actividades formativas y de difusión de conocimiento organizadas en el seno del TSAS (tercer sector acción social) sobre nuevos enfoques de acción social.
- Nº de nuevas experiencias de cooperación entre entidades del TSAS y administraciones o servicios públicos que impliquen el diseño o implementación conjunta de respuestas a necesidades sociales.
- Nº de experiencias significativas identificadas de influencia de entidades del TSAS en la RSC de empresas

^{4.} Las-ONG-ante-los-Objetivos-de-Desarrollo-Sostenible_Pacto Mundial,



Las referencias anteriores muestran indicadores y metas que se alinean con el OD17 y cuyo objetivo no es otro que promover procesos de colaboración entre distintos actores en busca de mejorar la respuesta a las distintas necesidades sociales.

Sin embargo, ahora que nos encontramos en el último año de vigencia del III PETSAS, es un buen momento para reflexionar sobre si estos indicadores y objetivos son suficientes o si todavía pudieran desarrollarse de cara al IV PETSAS buscando quizás relaciones de colaboración más permanentes.



BREVE DESCRIPCIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: METODOLOGÍA Y ANÁLISIS

4.

Inicialmente se plantearon una serie de cuestiones a las cuales se buscaba responder en el marco de este análisis.

- ¿Cuál es la percepción de qué es una alianza y de las implicaciones que tiene trabajar en alianza en el TSAS?
- ¿Cuáles son los principales incentivos de los socios para participar en una alianza, así como qué factores les pueden llevar a no hacerlo?
- Examinar los resultados, principios y dinámicas internas que rigen las alianzas ya existentes.
- Observar cómo perciben los socios su relación con respecto a la configuración, diseño, gestión y colaboración en una alianza.
- Identificar las experiencias positivas y lecciones aprendidas: factores clave de éxito, así como limitaciones o inhibidores.
- Explorar cuál es la visión acerca del valor añadido de trabajar en alianza por parte de las organizaciones del tercer sector y qué cambios ha podido generar COVID-19 en esta visión.

Para dar respuesta a estas preguntas la metodología propuesta se estructuró en tres etapas claramente diferenciadas que han consistido en:

Revisión bibliográfica previa acerca de las alianzas en el tercer sector, así como de estudios de caso de alianzas o asociaciones exitosas conformadas entre socios del tercer sector o entre socios del tercer sector y otros actores externos con el objetivo de poder establecer una línea de base o diagnóstico de la situación actual.





Breve encuesta con el objetivo de identificar cuál es el conocimiento o percepción del término alianza, qué experiencias resaltables del trabajo colaborativo existen ya en el sector y/o si hay alianzas o asociaciones representativas que estén funcionando y que muestren el trabajo multiactor que se está llevando a cabo en la actualidad dentro del TSAS. Nuevamente se busca poder tener una visión global y un diagnóstico más concreto que nos permita realizar recomendaciones más ajustadas al contexto específico.

Entrevistas a una muestra representativa de las organizaciones que han participado en la encuesta. Las entrevistas realizadas buscaban profundizar en casos concretos de alianzas vigentes en la actualidad.



A continuación, se desglosa el contenido y las principales conclusiones de cada una de las etapas del análisis de este estudio.



ETAPA 1: REVISIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN EXISTENTE

(ver apartado 2. Marco conceptual: algunas nociones previas y listado bibliográfico detallado)



ETAPA 2: BREVE ENCUESTA A TODAS LAS ORGANIZACIONES⁵

Para la diseminación y diseño de la encuesta se contó con la colaboración del Instituto para la Calidad de las ONG -ICONG, y en concreto con CDTI -Comité de Desarrollo Técnico e Innovación- del ICONG que la distribuyó empleando los siguientes medios:

- Publicación en blog https://icong.org/participa-en-la-investigacion-sobre-alianzas-y-tercer-sector-organizada-por-el-cdti-comite-de-desarrollo-tecnico-e-innovacion/
- Publicación en RRSS (Twitter, Instagram, Facebook)
- Mailing a 2.382 contactos (17/12/2020)



TOTAL ENVÍO EMAIL: 2.382 contactos

Figura 5: Índice de respuesta

De entre los 2.382 contactos se obtuvieron 65 respuestas, siendo las organizaciones que trabajan en **discapacidad, inclusión social, jóvenes y salud mental** de las se obtuvo una mayor participación. Sin embargo, se considera que ha habido una muestra representativa de todas las organizaciones que trabajan en el TSAS ya que como se puede observar en la siguiente tabla, (pregunta I de la encuesta) se han englobado una gran diversidad de sectores.

^{5.} Ver cuestionario completo en el Anexo 1



1. SECTOR/COLECTIVO EN/CON EL QUE TRABAJA TU ORGANIZACIÓN

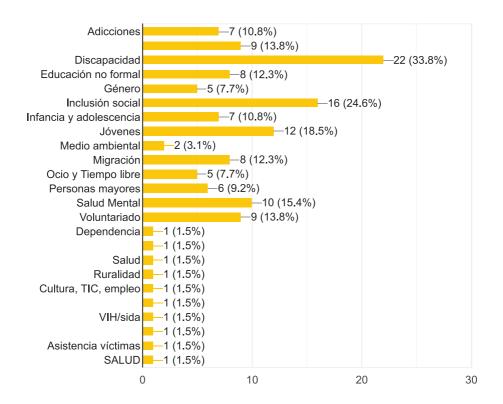


Figura 6: sector/colectivo en/con el que trabaja tu organización

A continuación, se analizan las preguntas recogidas en la encuesta y las principales conclusiones extraídas de las mismas:

2. ¿CÓMO DEFINIRÍAS TRABAJAR EN ALIANZA Y EN QUÉ SE DIFERENCIARÍA DE TRABAJAR EN RED O CONSORCIO?

Esta pregunta se planteó con el objetivo de seguir identificando una percepción común del término alianza, y hasta que punto estás se perciben de manera diferente a otros tipos de colaboraciones como pueden ser los consorcios o redes

En general se puede decir que no todas las organizaciones consiguen ver la diferencia entre el trabajo en alianza, red o consorcio, muchas han respondido con la misma definición para los tres conceptos y algunas incluso han afirmado que no consiguen percibir ninguna diferencia entre ellos. Entre todas las respuestas de los encuestados hemos extraído las siguientes afirmaciones:

ALIANZA

- La Alianza supone más participación, más comunicación, más implicación con los socios que el consorcio o la red.
- El trabajo en alianza en una **versión avanzada** del trabajo en red, en donde dos o más entidades **comparten principios, valores, objetivos** y estrategias de intervención para actuar juntos, no solo de forma coordinada.
- Las alianzas son estables y no coyunturales.
- Mayor compromiso, colaboración más estrecha, más medio plazo.
- Coincidir en misión, visión y valores.
- Colaborar más allá de la ejecución.

CONSORCIO

- Consorcio fase ejecución, programa conjunto.
- Ligado a la solicitud de un programa conjunto, en la que alguna de las entidades realiza la función coordinadora y el resto tienen un papel relevante en alguna de las acciones establecidas.
- Suele estar ligado a un **presupuesto económico**.
- Un consorcio es una **figura jurídica** que aglutina a entidades de naturaleza jurídica diferenciada.

RED

- Cooperar, compartir y poner en relación capital conocimiento, recursos e infraestructuras en un determinado espacio territorial.
- Proyectos en red en los que cada entidad se especializa en una parte del mismo y tienen objetivos comunes.
- Sumar acciones y coger aquellas que nos interesan y no hacer un análisis explícito de lo que nos aporta la alianza concreta
- Trabajar en red tiene que ver con trabajo coordinado, aunque cada uno tenga su propio plan.

A la hora de establecer las característica de cada uno de los términos por parte de la mayoría de las organizaciones encuestadas, sí que podemos identificar que la percepción general es que la **Alianza** implica un mayor compromiso y visión compartida, mayor involucramiento por parte de los socios, co-creación de proyectos y relación a medio/largo plazo.



Consorcio se asocia más a una colaboración para la ejecución de un proyecto concreto donde se reparten actividades y competencias y que suele estar ligado a un presupuesto económico. Redes hace referencia más a la coordinación, sumar acciones respetando cada organización su propio plan, sin que llegue a haber una verdadera fusión.

- 3. HASTA QUÉ PUNTO ESTÁS DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES (DONDE 1 SERÍA NADA DE ACUERDO 5 MUY DE ACUERDO) CUANDO SE TRABAJA EN ALIANZA
 - A) Los proyectos y los planes de acción se crean conjuntamente.
 - B) Las entidades socias comparten riesgos y beneficios.
 - C) Las entidades socias se comprometen a una rendición de cuentas mutua.
 - D) Se acuerda un enfoque para trabajar juntos basado en principios.
 - E) Existe un propósito común acordado / visión compartida.

Alrededor del 50% de los encuestados han asignado siempre la máxima puntuación en todas las afirmaciones que planteaba la pregunta, lo que detona una tendencia más bien positiva de la visión de las alianzas por parte de las organizaciones del tercer sector. El resto de las puntuaciones se han dividido mayormente entre el 3 y el 4 (neutral y bastante de acuerdo).

Como se puede observar en la siguiente gráfica, sólo se han encontrado puntuaciones bajas al respecto de las afirmaciones b) Las entidades socias comparten riesgos y beneficios; y d) Las entidades socias se comprometen a una rendición de cuentas mutua donde parece que un 7% de las organizaciones encuestadas considera que esto no siempre es del todo así siendo las organizaciones que aportan mayores recursos las que tienen un mayor riesgo.

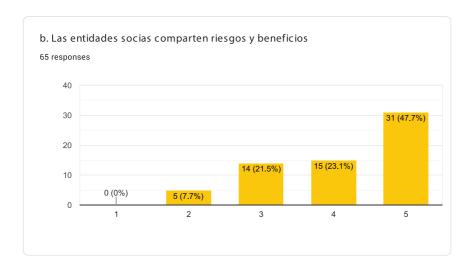


Figura 7: representación pregunta 3.b encuesta

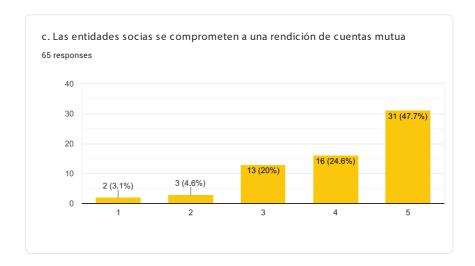


Figura 8: representación pregunta 3.c encuesta



4. HASTA QUÉ PUNTO ESTÁS DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES (DONDE 1 SERÍA NADA DE ACUERDO 5 MUY DE ACUERDO) TRABAJAR EN ALIANZA IMPLICA:

De nuevo esta pregunta buscaba identificar la percepción de las alianzas entre las organizaciones encuestadas conociendo su valoración de los diferentes elementos o capas que nos podemos encontrar cuando trabajamos en Alianzas.

Trabajo en equipo	Desorden
Visión común	Conflicto
Confianza	Agotamiento
Procesos participativos	Intereses individuales
Colaboración	Inversión de tiempo y recursos
Respeto	Negociación
Inteligencia colectiva	Escucha activa

Tabla 1: Elementos trabajo en alianza

En general la valoración de los elementos con una connotación "en teoría más positiva" han sido más alta. Entre un 33%-40%, han respondido que están muy de acuerdo, es decir, que considera más frecuente encontrar estos elementos cuando trabajan en alianzas; por contra aquellos que pueden tener "en teoría" una connotación más "negativa" han obtenido una valoración más baja primando el 1 o nada de acuerdo.

En las únicas en las que vemos algunas notas más discordantes son **conflicto**, **agotamiento e intereses individuales** tomando peso la posición neutral, es decir entre un **13% y 18%** de los encuestados, considera que sí que es algo que se puede dar cuando se trabaja en alianza.



Llama la atención especialmente esa visión en cierto modo a veces un tanto idealizada, del trabajo en alianza que, aunque por supuesto, consta de elementos como procesos participativos, trabajo en equipo y confianza, a veces también requiere de grandes dosis de paciencia, largos procesos de negociación e incluso de conflictos necesarios para poder llegar a otras soluciones o acuerdos comunes a los que no se habría llegado de otra manera. En este punto, es importante mencionar que el hecho de que existan intereses individuales o que se requiera de negociación para llegar a acuerdos es propio también de la naturaleza de las alianzas siempre que haya claridad y transparencia a la vez que capacidad de diálogo, apertura y respeto.

No ser conscientes de la existencia de estos elementos puede generar frustración entre los socios que quizá no esperaban tener que invertir tanto tiempo o tantos recursos en el proceso o quizá se sienten superados por el conflicto. Esto no quiere decir que debamos predisponernos hacia ello, ya que en muchos casos nuestros 'modelos mentales' reflejan fuertemente nuestros puntos de vista de lo que es una alianza y pueden influenciar en la manera que tenemos de asociarnos.

5. ¿CUÁL CREES QUE ES EL PRINCIPAL INCENTIVO DE TU ORGANIZACIÓN PARA TRABAJAR EN ALIANZA?

Según las respuestas de los encuestados, los siguientes serían los incentivos más importantes para promover alianzas en las organizaciones del TSAS, unido por supuesto al mayor impacto en las intervenciones.

- Más capacidad de incidencia y sensibilización (32)
- Aumentar la estabilidad de nuestra organización y la sostenibilidad en nuestras intervenciones (27)
- Mayor capacidad para innovar (26)
- Acceso a recursos información y conocimiento (24)

Tabla 2: Incentivos para trabajar en alianza

^{6.} Partnership Broker Association



El acto de asociarse es algo intrínseco que tradicionalmente hemos encontrado de manera natural en todas organizaciones del TSAS. Muchas de estas asociaciones se han caracterizado muy a menudo porque su razón de ser ha partido de la necesidad de ser oídas e incrementar su capacidad de incidencia y sensibilización en la sociedad, así como su interlocución con el sector público, por lo que no sorprende que este continúe siendo uno de los principales incentivos a la hora de conformar nuevas alianzas.

6. DESDE TU PUNTO DE VISTA ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES IMPEDIMENTOS Y DIFICULTADES PARA TRABAJAR EN ALIANZA?

Dentro de las opciones planteadas, los encuestados consideran que estás son las principales razones que inhiben a sus organizaciones de generar o involucrarse en un mayor número de alianzas.

- Conseguir generar dinámicas reales de colaboración y no de competición entre los socios/as (23)
- Falta de tiempo y de recursos humanos suficientes (21)
- Falta de conocimientos y experiencia sobre el tema (17)
- Que la implementación de los proyectos resulte más compleia y se ralentice (16)

Tabla 3: Impedimentos para trabajar en alianza

Se observa como esta respuesta en cierto modo contrapone con la respuesta obtenida en la pregunta anterior. A pesar de su naturaleza colaborativa en temas vinculados a la sensibilización o incidencia política, parece que no ocurre lo mismo cuando se trata de generar alianzas que supongan un grado de compromiso mayor y que estén orientadas a promover intervenciones más concretas en el medio-largo plazo.



En estos casos se genera una mayor desconfianza, así como miedo a la perdida de visibilidad de la entidad a favor de la del grupo y/o perdida de reconocimiento que, a su vez, puede ir acompañado de una disminución del acceso a los recursos. La lógica detrás de esta afirmación es: Si mi organización no es considerada como "la experta" en esta área específica de actuación, entonces mis posibilidades de obtener recursos serán también menores.

Otro de los factores en el que profundizaremos más adelante es la falta de tiempo y recursos humanos suficientes que puedan hacerse cargo de las tareas que implica participar en una alianza, ya sea asistir a reuniones, preparar documentos, participar en las diferentes actividades que se promueven, sin que ello suponga el descuidar otras tareas del día a día de la propia organización. Sin duda, este es uno de los factores a los que aluden las organizaciones más pequeñas, en las que las tareas propias de gestión interna de la organización le impiden implicarse en más proyectos o nuevas iniciativas que requieran más atención.

7. ENTRE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES EN CUÁL CONSIDERAS QUE SE UBICA MÁS TU ORGANIZACIÓN

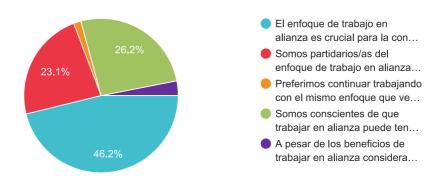


Figura 9: representación pregunta 7 encuesta

Como puede verse en la gráfica casi la mitad de las organizaciones encuestadas (46%) considera que el enfoque de trabajo en alianza es crucial para la consecución de sus objetivos.



Un 26% considera que tiene beneficios trabajar así pero no se siente capacitada por falta de recursos o conocimiento de cómo hacerlo frente al 23,1% que a pesar de que lo considera importante no lo ve como algo fundamental para el logro de sus objetivos.

Sólo el 1% considera que los riesgos de trabajar así serían demasiado altos. Se refuerza de nuevo la idea que venimos viendo a lo largo de la encuesta y es que la percepción y valoración de las alianzas por casi un 50% de los encuestado es muy positiva.

8. MI ORGANIZACIÓN QUIERE TRABAJAR CON UN ENFOQUE DE ALIANZA Y PARA ELLO NECESITAMOS APOYO ESPECIALMENTE EN:

Finalmente, la última pregunta pretendía profundizar en una de las principales cuestiones de este estudio, cuales serían los elementos que reforzar o en los que se necesita más apoyo para poder empezar o para seguir trabajando en alianza.

En este caso la respuesta fue clara y se decantó por tres líneas fundamentales como muestra la gráfica:

- La selección de los posibles socios e identificación de los roles de cada socio.
- En el diseño de los mecanismos de funcionamiento (gobernanza) de la alianza.
- Diseño de metodologías y procesos participativos.

Tabla 4: Líneas fundamentales de trabajo

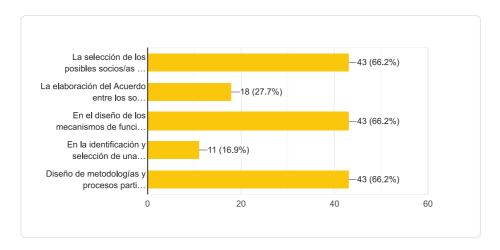


Figura 10: representación pregunta 8 encuesta



ETAPA 3: ENTREVISTAS REPRESENTANTES ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

La tercera etapa consistió en una serie de entrevistas con algunos responsables y/o puntos focales de organizaciones del tercer sector que participaron en la encuesta y mostraron su disponibilidad para ser entrevistados y poder así profundizar en la experiencia de sus organizaciones.

Con el objeto de obtener una muestra lo más representativa y diversa posible, se tomaron en cuenta los siguientes criterios en la selección de las organizaciones entrevistadas:

- Sector o colectivo con el que trabajan (multisectorial).
- Tamaño de la organización (fundaciones, plataformas, redes).
- Localización geográfica (Distribución geográfica por todo el territorio nacional).



- Experiencia previa/no experiencia en temas de alianzas.
- Consideración de las alianzas en su trabajo (crucial, no fundamental, falta de capacitación).

Tabla 5: Criterios selección entrevistados

Siguiendo estos criterios se seleccionaron 12 organizaciones de las cuales finalmente se entrevistaron 10. Los perfiles de las personas entrevistadas fueron variados siendo en su mayoría directivos de la organización o técnicos responsables de algunas de las alianzas en las que participaba su organización.

El objetivo de estas entrevistas era conocer por un lado cuál es su visión y enfoque de las alianzas y el rol que desempeñaban en las mismas. Por otro lado, la idea era poder definir las fortalezas de este tipo de iniciativas, así como las principales limitaciones que se encuentran en la práctica del tercer sector y poder igualmente extraer recomendaciones para fortalecer la promoción, el diseño y la gestión de alianzas.

Las entrevistas fueron respondidas de forma anónima por lo que no se revela el nombre ni organización de los entrevistados.

Durante las entrevistas, se recogieron las ideas centrales y algunas fueron tan interesantes, que creemos importante transcribir de manera literal una pequeña muestra de aquellos momentos que expresaron ideas muy importantes. Son los siguientes:

"Estamos acostumbrados a las colaboraciones puntuales y no se da el salto a las Alianzas. Se necesita ser constantes y superar las dificultades iniciales y eso muchas veces depende más de las personas que de las organizaciones.

Eso de compartir nos cuesta, pero hay que ser positivo y superar esa desconfianza tendemos a ser muy autosuficiente porque nos influyen las necesidades económicas, pero no puedes meterte en alianzas intentando cubrir una necesidad de tu organización sino buscando qué puedo aportar" "El reto que tenemos es abrir más la mirada, salir de nuestro ámbito y empezar a trabajar de otra manera. El enfoque de proyecto se termina ya y es indudable que las alianzas llevan más tiempo, pero al final tiempo invertido tiene sus resultados"

"Nuestros grandes retos son la competitividad, la endogamia y la desconfianza entre las organizaciones. Esto viene muy marcado por falta financiación para una escala un poco más grande que el proyecto porque las convocatorias no están adaptadas para el formato de las alianzas"

"No se puede tener incidencia política ni visión social sino es en Alianza. Esto no es viable como organización aislada y el tercer sector ahí tiene que ir a una. Dentro del tercer sector, necesitamos que se reconozcan esos espacios estratégicos y que haya personas que ejerzan ese role de facilitador que se dediquen a ser ese pegamento y lleven a cabo ese role que ahora percen personas de la

"Las organizaciones tienen miedo a perder su capacidad de decisión a que la fagociten, miedo a perder su marca su identidad que al final inevitablemente revierte en prestigio, financiación y visibilidad, si la sociedad no me reconoce entonces con quien se va a sentar un representante de un gobierno a dialogar"

"A veces cuando hablamos de alianzas hablamos de trabajo en red y mezclamos cosas. Es necesario diferenciar conceptos se necesita formar e informar. Necesitamos profundizar y tener un base más pensada e investigada previamente algo más elaborado, que tenga un fundamento y base teórica una parte más académica que se complemente con una parte más práctica, alguien que me ayude y me acompañe en la formación de esa Alianza"

CONCLUSIONES GENERALES

5.



Conclusiones generales

No podemos obviar que son diversos los retos que explican el por qué llevar a cabo alianzas no es una tarea del todo fácil y por qué hay cuestiones fundamentales a tener en cuenta que a menudo se nos escapan:

La conformación de alianzas multiactor es un proceso complejo debido a la disparidad de contextos y la naturaleza de los distintos socios. Por ello es crucial conocer y entender bien el contexto operativo y los procesos y normativas por las que se rigen, que permiten el establecimiento de "mecanismos de funcionamiento claros" buscando la efectividad y la eficiencia en la gestión y la toma de decisiones de la alianza. Esto tiene especial relevancia en el TSAS donde hay una multiplicidad de sectores con características y necesidades muy diferentes.

Las Alianzas requieren cambios en la forma en que trabajamos y una gran inversión de tiempo para que las diferentes organizaciones aprendan a trabajar juntas y consigan promover una colaboración real entre los socios, así como una toma de decisiones más horizontal. Evitar que algunas voces se escuchen más que otras y que existan desequilibrios de poder entre los socios será fundamental y no siempre es una tarea fácil cuando el tamaño y los recursos de los socios son tan dispares.

En muchos casos es necesario, flexibilizar y adaptar, mecanismos y procesos internos a las necesidades y la lógica de funcionamiento de la Alianza y esto sólo podrá funcionar con un claro compromiso institucional de cada organización socia, así como de las personas que representan a cada organización.

La comunicación es fundamental y una herramienta esencial tanto externamente como internamente. En el caso del TSAC la comunicación externa es crucial cuando la razón de ser de muchas de estas alianzas históricamente ha sido el promover campañas de sensibilización por lo que aunar un mensaje claro y consensuado por los miembros ha sido un requisito básico para poder llevar a cabo esta tarea. Por otro lado, la comunicación interna será fundamental para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas mutua entre los socios.

Por último, es necesario recordar que las alianzas no son proyectos, ni colaboraciones puntuales como a veces han sido percibidas por parte de los entrevistados, son procesos de colaboración y como tal, no existe un formato ni una medida en la que se puedan enmarcar todas las alianzas, sino que estás deberán adaptarse a los contextos y especificidades de los socios que las conforman.



A continuación, se resumen las conclusiones sobre los principales elementos analizados en el estudio.

ENFOQUE de alianza

Las alianzas promovidas desde TSAS tiene una misión fundamental que es la **transformación social**, que las personas en riesgo de exclusión social se integren plenamente en la sociedad. Esto sólo puede llevarse a cabo desde un escenario de corresponsabilidad en el cual se buscan promover modelos de alianzas que mejoren la atención de las personas y colectivos con los que se trabaja, pero que en última instancia, busquen promover un cambio en las "reglas de juego" que genere también un cambio sistémico.

Muchas organizaciones afirman trabajar en Alianzas, cuando participan en redes o son partícipes de acuerdos de colaboración puntuales para la realización de actividades específicas, observándose un uso diferente de los términos por parte de las diferentes personas entrevistadas.

Si bien es cierto que no hay que obsesionarse con el nombre, ya que lo importante es donde ponemos el foco realmente, es decir, no sólo en el proyecto (el qué) sino también en el proceso, la alianza (el cómo), se ha comprobado a lo largo del estudio que delimitar y definir algunos términos comunes, así como pautas de funcionamiento puede ayudar a facilitar el entendimiento entre los socios.

Algunas de las plataformas o redes entrevistadas se consideran ya una alianza en sí mismas, en las que el hecho de asociarse es algo intrínseco a ellas por su propia misión y visión. Sin bien, esto es cierto, en muchos casos participan además en otras alianzas con organizaciones no miembros de la red con las que siguen unas pautas y lógicas de funcionamiento diferentes. Estas alianzas han sido creadas para solventar o dar solución a otro tipo de cuestiones por lo que es aquí donde diferenciar términos puede resultar más útil de cara a facilitar el funcionamiento y compresión de ambos procesos, que siendo los dos, procesos de colaboración, suponen alternativas estratégicas para lograr objetivos diferentes.



La siguiente tabla, **representa qué alternativa estratégica es más adecuada a la hora de lograr qué objetivos**. En este caso se han seleccionado sólo la comparativa entre redes y alianzas por ser la más pertinente para el objeto de estudio.

REDES	
Objetivo gran escala	
Gran impacto en temas de sensibiliza- ción y lobby.	
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.	
Objetivo. Acceder a recursos complementarios	
Solo accesibles algunos recursos específicos: información, conocimiento. Vía rápida si existe la red creada.	
Objetivo. Ganar acceso a nuevos ámbitos de actuación mercados	
No es el objetivo habitual de las redes.	
Manor legitimidad potencial que una red. Objetivo. Abordar un reto complejo no asumible directamente	
Dificultad de consensuar el compromiso.	



Objetivo. Generar aprendizaje		
Dinámica. Vía de aprendizaje rápida en formato práctico.	Las redes son un espacio ideal para ge- nerar comunidades de aprendizaje.	
Objetivo. Innovar		
Dinámica. Vía de innovación rápida.	Las comunidades de aprendizaje pueden ser un buen espacio para la innovación genérica, aunque después cada organización debe ser capaz de integrarla.	
Objetivo. Generar un ecosistema favorable		
Las alianzas, especialmente las intersec- toriales, son un mecanismo idóneo para generar un ecosistema favorable. Proceso complejo.	El rol de las redes como lobby y su capacidad de interlocución pueden ser un mecanismo para impulsar algunos aspectos clave del ecosistema.	
Objetivo. Legitimidad y credibilidad		
El trabajo en alianzas permite generar mayor legitimidad y credibilidad.	Las redes permiten incrementar la legi- timidad y credibilidad, especialmente en el caso de mensajes.	
Objetivo. Incrementar eficiencias, evitar duplicidades y reducir costes		
Rapidez.	Las redes pueden ser una vía para redu- cir costes al compartir servicios, pero ese objetivo solo no justifica seguramente la creación de una red.	

Tabla 6: Extraída del Manual
"La colaboración efectiva en las ONG: alianzas estratégicas y redes"
y adaptada por la autora.



Consolidar o aglutinar una única visión completamente homogénea del enfoque de alianza entre las entidades entrevistadas es complicado porque todas tienen sus especificidades y no hay ningún modelo que pueda servir para todos los casos, ya que todos deben adaptarse a contextos concretos, sin embargo, hay puntos de encuentro que merece la pena destacar.

En primer lugar, resulta especialmente relevante conseguir asegurar que todos los socios están involucrados desde el comienzo del proceso haciendo un análisis inicial de que puede aportar cada socio a la alianza, así como sus incentivos y/o intereses para participar.

Muchas organizaciones medianas y pequeñas, con recursos limitados y muy especializadas, se han dado cuenta de que necesitan trabajar con otras organizaciones que complementen su expertise, y que les permitan promover intervenciones con un enfoque más holístico en busca de lograr un mayor impacto.

En general, de las entrevistas se desprende, un gran respeto a la singularidad de las diferentes organizaciones y entidades; a la hora de llevar a cabo intervenciones resulta más fácil asociarse con organizaciones complementarias, que con entidades cuyas áreas de intervención se solapan, en este caso, como ya hemos visto, surge cierta competitividad y desconfianza entre las mismas que a veces deriva en conflictos internos.

Algunas de las entidades entrevistadas participan en Alianzas Multiactor, en las que los equipos de las diferentes entidades socias trabajan conjuntamente en el co-diseño de planes estratégicos y proyectos; cuentan además con planes de trabajo compartidos y con modelos de gobernanza acerca de cómo trabajar juntos que han sido co-creados por los socios. Sin embargo, todavía es poco frecuente, que se establezcan sistemas de rendición de cuentas mutua siendo normalmente la entidad que aporta más fondos a la que deben reportar el resto de los socios.





ROL de las entidades TSAS en las alianzas

Los roles que juegan las entidades del TSAS en las alianzas suelen variar dependiendo de la organización y del tamaño, pero también de la Alianza en sí, en algunos casos son promotoras/impulsoras, en otros coordinadoras, facilitadoras y nexos de unión entre los socios, mientras que en otras simplemente participan como entidades socias. Normalmente es una de las entidades socias la que ejerce ese role de "facilitador o intermediario" de la alianza, sin embargo en ocasiones resultaría muy beneficioso buscar el apoyo de un facilitador externo.

El VALOR AÑADIDO de trabajar en Alianza frente a otros proyectos en los que se trabaja con un enfoque más tradicional parece estar claro entre las organizaciones entrevistadas:

Uno de los principales valores añadidos de las alianzas en el TSAS ha sido tradicionalmente la **incidencia política**, no es viable intentar promover un cambio social desde una organización de manera aislada. Las alianzas proporcionan una visión conjunta, mayor visibilidad y capacidad de interlocución con instituciones públicas y ayuntamientos. Hay un reconocimiento general por parte de todas las organizaciones entrevistadas de que no es posible una influencia real en las políticas públicas a no ser que las organizaciones se presenten en alianza.

Otro de los principales valores añadidos señalados ha sido, el **impacto** de los proyectos e intervenciones. Las colaboraciones puntuales se reducen a actividades concretas, sin embargo, mediante el trabajo en alianza se alcanzan resultados más positivos, permitiendo su crecimiento a medio largo-plazo mediante la **generación de nuevos proyectos con un impacto mucho mayor**, lo que permite dirigirnos hacia la plena inclusión y generar un cambio real, en el que todos los implicados y las propias **entidades socias se transforman**.

Además de estos tres elementos principales, también se identificaros como relevantes otras cuestiones como el acceso a nuevos recursos, no sólo recursos económicos y nuevas formas de financiación, sino recursos de todo tipo, como información, contactos, conocimiento; la oportunidad de conocer e interactuar con otras entidades, otros sectores diferentes, posibilidad de poder aprender de otros nuevos enfoques y perspectivas.





RETOS de trabajar en Alianzas en el TSAS

Uno de los principales retos señalados por la mayoría de las entidades entrevistadas y que ha surgido en diferentes ocasiones a lo largo de este estudio es la desconfianza entre organizaciones. Las entidades tienen competencias muy específicas y tienen dificultades para diluir su propio ADN, ceder su autonomía o parte de tu "terreno". A pesar de esa capacidad del en el TSAS de colaboración demostrada muy enfocada a temas de incidencia y sensibilización parece que es más complicado aprovechar los beneficios de lograr un impacto a gran escala cuando se trata de temas de intervención, que en la mayoría de los casos vienen ligados a la competencia por los recursos y subvenciones.

Se constata cierta dificultad de poner en común, compartir, hacer los cambios internos necesarios para colaborar y consolidar un sistema de trabajo que se mantenga en el tiempo. Las entidades están acostumbradas a ser autosuficientes o a participar en colaboraciones, pero en muchos casos no se consigue dar el salto a las Alianzas.

Otro de los grandes retos señalados este ligado a la **financiación**. La mayoría de las entidades siguen dependiendo de subvenciones o contratos competitivos. Estas **convocatorias no están adaptadas** a escalas más grandes que un proyecto. Normalmente se trata de subvenciones de corta duración lo que complica que puedan apoyar la generación o formación de alianzas.

Por otro lado, se financia actividades, pero no se financia personal, figuras de administración y de gestión que se puedan encargar de estas alianzas. Este tema es especialmente relevante para las organizaciones pequeñas que cuentan con un equipo de profesionales limitado. Algunas de las organizaciones entrevistadas señalaban que a veces dedican más tiempo a las plataformas o redes y a su participación con alianzas externas que a su propia entidad.





Esta realidad les hace replantearse el sentido de participar en tantas alianzas; surge entonces un debate interno que vale la pena señalar, entre los **recursos humanos disponibles y el hecho de poder participar activamente**. Son las organizaciones que más se implican en una alianza las que más pueden crecer exponencialmente, sin embargo, sino puedes participar activamente no podrás contribuir a ese crecimiento y tampoco disfrutar de los beneficios tangibles o intangibles que pueda generar. El hecho de no poder participar en las juntas directivas, o comités de decisión por falta de recursos humanos hace que la capacidad de decisión de las entidades pequeñas se vea limitado, siendo las organizaciones grandes las que tienen la posibilidad de contribuir más activamente y por tanto también mayor peso en la toma de decisiones.

La medición del impacto social de las alianzas es también otro de los retos señalados por los encuestados, no sólo de los impactos tangibles sino especialmente de los insumos intangibles, como se puede medir la satisfacción que esa alianza produce en los aliados.

Por último, tiende a subestimarse el **tiempo que se tarda en generar nuevas alianzas**, este proceso inicial suele ser lento y no exento de dificultades en muchas ocasiones. A veces las alianzas surgen simplemente gracias al empeño de personas que no desesperaron durante el periodo de conformación de las mismas.



RECOMENDACIONES

6.



Recomendaciones Propuestas fortalecimiento:

El enfoque de proyecto más tradicional tal y como lo conocemos parece estar extinguiéndose poco a poco; esto no quiere decir que las alianzas sean el antídoto o la solución para todo, pero si parecen ser la respuesta más efectiva para ese mundo interconectado que nos presenta la Agenda 2030 y sobre todo para dar solución a los problemas complejos a los que hace frente el TSAS de una manera más holística y efectiva.

Hay una clara necesidad de abrir la mirada, salir de cada sector y promover más alianzas con otras organizaciones y otros sectores dentro y fuera del tercer sector, así como de dar voz en primera persona a los colectivos con los que se trabaja en cada organización.

Tras las conclusiones extraídas del análisis, se han identificado las siguientes recomendaciones de acciones concretas que podrían llevarse a cabo con el objetivo de generar, promover nuevas alianzas, así como fortalecer las ya existentes.

Acciones internas (cada alianza/organización) a corto plazo:

- Asegurar un claro compromiso institucional por parte de cada organización de participar en la alianza y de estar dispuesto, en la medida de lo posible, a destinar los recursos adecuados para ello.
- Acordar entre los socios una definición común de alianza que permita poner el foco y crear una mayor consciencia en el proceso.
- Establecimiento desde el inicio unos mecanismos de funcionamiento claros entre los socios que estén ajustados al contexto de cada alianza con el objetivo de que estos promuevan una toma de decisiones más horizontal por parte de todas las organizaciones y no sólo de aquellas organizaciones más grandes o que contribuyen con más recursos.



- Buscar no sólo socios del mismo sector sino también socios cuyo expertise sea complementario para poder diseñar soluciones más innovadoras y asegurar el acceso a otro tipo de recursos de conocimiento.
- Identificar claramente cuáles son los incentivos de cada socio para participar en la alianza y recordar periódicamente los mismos cada vez que se produzca situaciones de competitividad entre los miembros.
- Definir claramente el rol de cada socio y designar a un organización o persona que ejerza el rol de facilitador de la alianza ya sea interno o externo.
- Co-diseñar una estrategia de comunicación interna conjunta que asegure que todos los socios manejan la misma información y que se generan espacios de rendición de cuentas mutua donde se abordan conjuntamente los retos de la alianza.
- Co-diseñar y acordar conjuntamente el plan estratégico y los proyectos que se desarrollen asegurando una responsabilidad compartida de los mismos y que se tiene en cuenta el punto de vista de todos los socios.
- Asegurar que los destinatarios del servicio tienen voz dentro de la propia alianza y su visión es tenida en cuenta en diseño
- Introducir reuniones periódicas de revisión del proceso donde los miembros de la alianza puedan revisar el funcionamiento de la misma: acuerdo, estrategia de comunicación, mecanismo de funcionamiento etc.

Acciones conjuntas (con otras alianzas) a medio plazo:

- Viveros de Alianzas: Organización de foros y talleres de encuentro entre actores para la identificación de nuevas Alianzas. Esta acción propone la organización de encuentros más concretos y prácticos que sean dinamizados y que vayan más allá de seminarios o conferencias. Generar espacios para conectar actores procedentes del sector público, privado y organizaciones de la sociedad con el fin de identificar áreas de interés común que permitan promover acciones conjuntas y alianzas innovadoras en temas relevantes para las entidades del TSAS. En estos encuentros facilitados por expertos se trabajará sobre problemas concretos previamente identificados entre las organizaciones TSAS y se podrá trabajar conjuntamente en:
 - o Identificación de los socios
 - o Incentivos y roles
 - o Posibles recursos disponibles

Además, estos viveros podrían proporcionar durante algún tiempo **servicios de acompañamiento y asesoramiento** de las alianzas que se fuesen generando (ver siguiente punto).

- Servicios de acompañamiento y asesoramiento. Servicios de consultoría para acompañar a los socios en la conformación de Alianzas. Apoyo para la realización de estudios preliminares, diseño de una estructura de gobernanza y actividades como:
 - o Intervenciones/coaching a medida: Captura de percepciones por un periodo más largo de tiempo centradas en temas concretos. Una de las ventajas de un proceso de acompañamiento y aprendizaje a largo plazo.



- o Chequeos anuales de "salud": para ayudar a los a hacer una pausa y reflexionar, para conocer la eficacia de sus operaciones de alianza a lo largo del tiempo, para averiguar si hay temas concretos, con los que necesitan refuerzo, para hacer un chequeo de la alianza de una manera más estructurada.
- o **Sesiones de aprendizaje**: encuentros de aprendizaje global, juntando diferentes alianzas del TSAC para compartir experiencias y aprender los unos de los otros.
- o Sesiones de **intermediación de alianzas** para apoyar la resolución de posibles conflictos que puedan surgir a lo largo de la trayectoria de la alianza
- Pautas metodológicas básicas. Tookilt: Diseño de una caja de herramientas prácticas sobre los pasos a seguir para generar nuevas alianzas. Elaboración de modelos y pautas para cada una de las fases recogidas en el ciclo de la alianza que puedan servir como guía de consulta.



Figura 11: Ciclo de la Alianza. Partnership Broker Association.



- Formación. Las acciones de formación identificadas y priorizadas por las organizaciones entrevistadas por se dividen en las siguientes:
 - o Generación de una **plataforma aprendizaje** en alianzas
 - o Compartir experiencias de alianzas que hayan funcionado: **Estudios de casos exitosos y buenas prácticas**.
 - o Webinar temáticos sobre temas relevantes en materia de alianzas.
 - Gobernanza y diseño de mecanismos de funcionamiento (gobernanza).
 - Diseño de metodologías y procesos participativos.
- Designar a un **equipo articulador de expertos en alianzas en el TSAS** cuya función sea supervisar, impulsar, monitorizar y ser el pegamento de este tipo de iniciativas.

Acciones de incidencia (todo el TSAS) a largo plazo:

- Incidir en la necesidad de crear subvenciones y fondos compartidos que promuevan y faciliten una gestión compartida y que financien la figura del facilitador.
- Creación de una herramienta de evaluación de alianzas que permita medir el impacto social de las mismas y ayude a generar datos que muestren el valor añadido y contribuyan a promover nuevas iniciativas.

BIBLIOGRAFÍA



- Quiero desarrollar un plan claro para trabajar con otros grupos mapa de creación de alianzas. Inspirado en Tennyson R. (2003) 12 Phases in the Partnering Process, p4. En: The Partnering Toolbook, DIY.
- La colaboración efectiva en las ONG: alianzas estratégicas y redes. Iglesias M., Carreras I. ESADE, Instituto de Innovación Social (2012-2013).
- La alianza estratégica entre Grupo Vips y Fundación Hazloposible Un ejemplo de colaboración empresa-ONG. Planellas M, Urriolagoitia L; ESADE, Instituto de Innovación Social. (2011).
- III Plan estratégico del tercer sector de acción social (PETSAS)2017.
- Tennyson, R., & Wilde, L. (2000). The guiding hand: Brokering partnerships for sustainable development. United Staff Collegue and The prince of Walles Businness Leaders Forum.
- Tennyson, R. (2003). Manual de trabajo en Alianza. The International Business Leaders Forum.
- Macías Ruano, Antonio José (2020) Reacción de la sociedad civil y el tercer sector en el abordaje de las pandemias,. Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. XXVI, No.2, Abril-Junio 2020, pp. 16-20. FCES - LUZ • ISSN: 1315-9518 • ISSN-E: 2477-9431.
- Billiald Sarah, McAllister-Jones Behaving Like a System?" (2015) the preconditions for place-based systems change, La Toyah, Lankelly Chase Foundation.
- Las-ONG-ante-los-Objetivos-de-Desarrollo-Sostenible. Propuesta de acción del Pacto Mundial, en colaboración con Plataforma de ONG de Acción Social.
- Caplan, K. (2006). Creating Space for Innovation: Understanding enablers for multi-sector partnerships. En L. S. (Editor), Parnership matters. Current issues in cross-sector collaboration (págs. 11-14). London: The Partnering Initiative.
- Comisión Europea. (2003). *Directrices para el éxito de las Alianzas Público privadas*. Comisión Europea.
- Organización de Naciones Unidas. (2014). El camino hacia la dignidad para 2030: acabar con la pobreza y transformar vidas protegiendo el planeta. Nueva York: Naciones Unidas.
- Organización de Naciones Unidas. (15 de julio de 2015). Obtenido de: Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/

