



## **TALLER 6: Nuevos modelos de colaboración** **Dinamizador : David Camps**

### **Programa de intermediación Alíate con la acción social, Frederic Cusí**

#### **El contexto**

El Tercer Sector Social (TSS) se caracteriza por un elevado nivel de atomización que hace que las entidades más pequeñas tengan escasa capacidad de operación. Las entidades suelen estar fuertemente centradas en el colectivo específico que atienden y en el ámbito territorial en el que trabajan. Sólo ocasionalmente establecen relaciones de intercambio de información más que de colaboración con otras entidades. En este marco, modernizar y hacer más competitivo el sector requiere el establecimiento de alianzas estratégicas y operativas a nivel nacional e internacional para mejorar la eficiencia de las entidades, ampliar los ámbitos de actuación, y dar apoyo en la innovación y en la contratación pública.

Para dar respuesta a esta situación, desde la federación ECAS se impulsa el Programa Alíate, orientado a la creación de alianzas en el Tercer Sector Social. El objetivo general de esta actuación es **mejorar la competitividad y dar apoyo a la innovación mediante el establecimiento de alianzas entre las entidades del TSS.**

A partir de éste, se definen los siguientes objetivos específicos:

- Prestar apoyo experto, de carácter estratégico y operativo, a las entidades del TSS para la configuración de alianzas estatales y locales.
- Dinamizar y acompañar alianzas ya existentes o que surjan como resultado de la actuación.
- Configurar 8 nuevas alianzas con diferentes fines (innovación, concurrencia a procesos de licitación pública, atención integral, eficiencia y competitividad..).

Alíate forma parte del programa 3CREIX.cat, que se orienta a la creación de más y mejor ocupación en el Tercer Sector. 3CREIX.cat está liderado por la Mesa de entidades del Tercer Sector de Catalunya y tiene como socias a las entidades ECAS, Fundació Pere Tarrés, Suport Associatiu y Espiral-Entitat de Serveis.



3CREIX.cat está subvencionado por el Programa de Proyectos Innovadores conforme con la Orden TRE/293/2010 y está patrocinado por el Servei d'Ocupació de Catalunya (Departamento d'Empresa i Ocupació) y cofinanciado por el Fondo Social Europeo.

Un rasgo característico del programa Alíate es que no se limita a la formación o la sensibilización, sino que **contempla todo el proceso de la creación de alianzas y Ofrece un acompañamiento experto en las entidades**, desde el momento inicial de planteamiento de la idea, hasta el momento en que la alianza se pone en marcha de forma operativa. La intervención de una figura externa (neutral) en el proceso de creación de las alianzas facilita y agiliza el proceso.

### **Los procesos de las alianzas**

A la hora de plantear una colaboración es esencial **la actitud**. Con ello no queremos decir que no sea importante objetivar la relación. Hay que analizar con indicadores objetivos si dos entidades con un perfil compatible, si su bagaje es enriquecedor, si habrá un conflicto de intereses, si sus territorios se duplican o se complementan, y muchos otros aspectos. El resultado de este análisis dará información para salir adelante y para prever medidas que allanen el camino.

Hay dos motivaciones básicas a la hora de plantear una alianza o colaboración: una es la **reactiva**, es decir, aquella que parte como respuesta a un problema o situación de amenaza. Es el caso de las entidades que pasan por una situación de crisis y como consecuencia, deciden aliarse con otra para poder resistir y sobrevivir. Es el caso, también, de las entidades que ven su ámbito de intervención amenazado y buscan formas de colaboración que las haga más fuertes para reivindicar un espacio, tener más proyección, negociar con la administración, y también para buscar juntos nuevas formas de llevar a cabo su proyecto.

La motivación reactiva suele comportar algunas dificultades derivadas de la actitud: se busca la supervivencia de la propia organización. Por tanto, en el momento de determinar las formas y términos de la alianza, aparecen más dificultades para aceptar la pérdida de poder y control, la competencia entre las organizaciones socias, o la creación de una marca común.



La otra motivación para hacer alianzas la podríamos llamar **proactiva**, y es la que encontramos en organizaciones que tienen una idea o proyecto nuevo y buscan socios para llevarlo a cabo. O también el caso de entidades que buscan formas de replicar, extender o llevar a escala un proyecto que ya funciona y en lugar de crear delegaciones, optan por buscar socios locales.

En estos casos, la presión por la conservación puede ser menos fuerte, porque se parte de la base de que el proyecto no lo puedes o no lo quieres hacer en solitario. En consecuencia, se tiende a buscar un socio con solvencia técnica y con afinidad en cuánto misión, valores, y formas de hacer.

Pero sea por una motivación reactiva o proactiva, para que la colaboración funcione hacen falta determinados requisitos, de los que destacaremos cinco:

### **Tener un motivo y un objetivo.**

Es decir, que esté clara la razón por la que se colabora, y que la colaboración se oriente a un resultado concreto. La razón puede ser "porque no podemos hacerlo solos" o "porque lo haremos mejor juntos", por ejemplo, y el objetivo puede ser "ahorraremos recursos ", "llegaremos a más usuarios ", etc.

### **Confianza en los socios.**

Elegir a los socios es fundamental, y cuánta más confianza nos demos mutuamente, más solidez tendrá la alianza. En muchos casos, la confianza y el conocimiento mutuo, también personal, será el punto de partida de la colaboración. En otros casos será necesario un proceso y un tiempo de conocimiento y reconocimiento mutuo para llegar a esta confianza.

### **Comprometerse (e ilusionarse) como socio.**

Cada parte tiene que ver que el otro hace lo que dice y asume las consecuencias de los acuerdos. Todo el mundo se ha de sentir propietario y responsable del proyecto común. No es un proyecto añadido a tu entidad, forma parte de la misma.

### **Invertir tiempo, talento... y dinero**

Iniciar una colaboración o alianza entre dos o más entidades no es gratis. El arranque cuesta esfuerzo, pide tiempo que quizás se saca de otro proyecto y pide un presupuesto. Habrá que valorar si los resultados esperados o el coste de oportunidad hace razonable ese esfuerzo.



### **Admitir compartir**

La colaboración implica compartir aspectos que hasta ahora eran exclusivos. Quiere decir entrar en una relación donde el poder de decisión y el control se reparten de forma diferente, en el que habrá que negociar y establecer unas reglas de juego claras. Puede implicar compartir recursos que hasta ahora tenían un destinatario único y ahora van al servicio de un proyecto compartido. Hay que admitir que quizá una entidad tenga que adelgazar para que el proyecto compartido crezca, y eso es muy difícil de aceptar. La clave está en si el proyecto compartido permite mejorar la causa por la que cada una de las entidades fue creada.

Programa 3creix.cat. <http://www.tercersector.cat/default.asp?idmenu=223>  
Programa Alíate.

<http://www.tercersector.cat/noticia.asp?id=257>