

Alianzas y cooperación en entidades del tercer sector social en Cataluña

Un acercamiento a su realidad

Africa Ariño, Jordi Carrillo, Xavier López, Catarina Mota, Maria de Puig



Alianzas y cooperación en entidades del tercer sector social en Cataluña

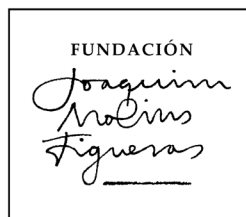
Un acercamiento a su realidad

Africa Ariño, Jordi Carrillo, Xavier López, Catarina Mota, Maria de Puig

AGRADECIMIENTOS

Desde el equipo de trabajo de la Cátedra Joaquim Molins Figueras de Alianzas Estratégicas de IESE, agradecemos al Departament de Drets Socials de la Generalitat de Catalunya por su apoyo y por el permiso de uso de los datos recopilados en una serie de entrevistas abiertas y semiestructuradas, que han sido esenciales para llevar a cabo este estudio y sobre los cuales ostenta la titularidad de los derechos de propiedad intelectual.

Asimismo, agradecemos el apoyo de la Fundació Joaquim Molins Figueras, sin el cual no habría sido posible llevar a cabo este estudio.



Equipo de trabajo

Africa Ariño

Profesora Ordinaria del Departamento de Dirección Estratégica y titular de la Cátedra Fundación Joaquim Molins Figueras de Alianzas Estratégicas de IESE Business School

Jordi Carrillo

Consultor y director de la Fundación JA Segarra

Xavier López

Consultor independiente

Catarina Mota

Asistente de investigación de la Cátedra Fundación Joaquim Molins Figueras de Alianzas Estratégicas de IESE Business School

Maria de Puig

Asistente de investigación de la Cátedra Fundación Joaquim Molins Figueras de Alianzas Estratégicas de IESE Business School

Edición: Caja Alta Edición & Comunicación: www.cajaalta.es

Diseño: IESE Business School: www.iese.edu

Prefacio.....	8
Resumen ejecutivo	10
Introducción	11
Entidades del tercer sector social en Cataluña.....	12
Alianzas estratégicas.....	14
Alianzas estratégicas en el tercer sector social: ventajas y dificultades.....	14
Ciclo de vida de las alianzas estratégicas en el tercer sector social	16
Diseño de la investigación	19
Panorama de las entidades del tercer sector social en Cataluña	24
Análisis DAFO del contexto sectorial.....	24
Permanencia y desarrollo del tercer sector social a largo plazo	28
Alianzas estratégicas de las entidades del tercer sector social en Cataluña.....	33
Formación de alianzas: planteamiento, selección de socios y definición de objetivos	33
Implementación y gestión de las alianzas.....	35
Evaluación de las alianzas.....	36
¿Cómo fomentar las alianzas estratégicas en el tercer sector social?	41
Casos de buenas prácticas de alianzas estratégicas en el tercer sector social	44
Fundación Pasqual Maragall	44
Pere Claver Grup y la Fundació Tallers	49
Intermedia	52
Proyecto Foodback: una alianza entre el Banc dels Aliments y Mercabarna.....	55
Fundació iSocial	58
Conclusiones	63
Referencias	68
Recursos sobre alianzas y colaboración.....	70
Anexo I. Guión de las entrevistas semiestructuradas.....	71
Anexo II. Guión de las entrevistas de buenas prácticas en alianzas estratégicas entre ETSS	74
Anexo III. Preguntas de reflexión para las alianzas estratégicas en el tercer sector social en Cataluña.....	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de las entidades entrevistadas por colectivo.....	20
Tabla 2. Distribución de las entidades entrevistadas por nivel de facturación	20
Tabla 3. Distribución de las entidades entrevistadas por forma jurídica	20
Tabla 4. Distribución de las entidades entrevistadas por territorio	20
Tabla 5. Datos generales de la Fundación Pasqual Maragall	44
Tabla 6. Datos generales de Pere Claver Grup y de la Fundació Tallers	49
Tabla 7. Datos generales de Intermedia	52
Tabla 8. Datos generales de Banc dels Aliments.....	55
Tabla 9. Datos generales de la Fundació iSocial.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Rutas de éxito y de fracaso: formación de alianzas estratégicas (planteamiento y selección de socios)	65
Figura 2. Rutas de éxito y de fracaso: implementación y gestión de la alianza	67

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Análisis DAFO del tercer sector social en Cataluña.....	28
Cuadro 2. Las alianzas estratégicas como factor de permanencia del tercer sector social.....	30
Cuadro 3. Otros factores que pueden contribuir a la permanencia del sector	32
Cuadro 4. Rasgos presentes en las fases de formación de las alianzas estratégicas	35
Cuadro 5. Estructuras de las alianzas.....	36
Cuadro 6. Gestión de las alianzas.....	36
Cuadro 7. Evaluación de las alianzas.....	37
Cuadro 8. Claves de éxito	38
Cuadro 9. Factores que contribuyen al fracaso	40
Cuadro 10. Factores que favorecen o dificultan las alianzas estratégicas en el tercer sector social...	43
Cuadro 11. Impacto de los incentivos fiscales	47
Cuadro 12. Convenio entre la Fundación Pasqual Maragall y Endesa	47
Cuadro 13. Aspectos clave de la creación de la alianza Pere Claver Grup - Fundació Tallers.....	49
Cuadro 14. Complementariedad de servicios entre Pere Claver Grup y la Fundació Tallers, antes de crear la alianza	50
Cuadro 15. Aportación de cada entidad fundadora de Intermedia al proyecto común.....	52
Cuadro 16. Gestión colaborativa e independencia de las entidades de Intermedia	53

Prefaci

Teixir aliances per a un futur compartit

És un honor i també una gran alegria escriure el prefaci d'aquest informe, *Aliances i cooperació en entitats del tercer sector social a Catalunya*, fruit de la feina rigorosa de la Càtedra Joaquim Molins Figueras d'Aliances Estratègiques de l'IESE. En un moment com l'actual, amb tants reptes globals i canvis accelerats, disposar d'una anàlisi tan ben treballada sobre una de les eines més potents que tenim —les aliances i la cooperació— no només és oportú, sinó imprescindible. Aquest document ens aporta llum, mètode i dades per reforçar una convicció que des de la Taula defensem des del primer dia, ara fa 23 anys: que treballar en xarxa i cooperar no és una opció, és la clau per a la nostra sostenibilitat i, sobretot, per aconseguir un impacte real en la vida de les persones.

Catalunya és un país de petites i mitjanes empreses, però també —i això ens fa sentir especialment orgullosos— d'entitats socials petites i mitjanes. Parlem de més de 3.000 entitats que treballen arreu del territori, sempre des de la proximitat. Aquest arrelament, la confiança guanyada a base de molts anys i la capacitat d'adaptar-se a cada necessitat territorial són actius que no podem deixar perdre.

Ara bé, aquest model tan valuós també té fragilitats. L'estudi ho explica clarament: depenem massa d'un finançament públic escàs, que arriba tard i que ens deixa amb salaris poc competitius, la qual cosa fa difícil retenir el talent. Aquesta atomització també ens resta força davant de les empreses mercantils, que juguen amb unes regles diferents. En aquest escenari, la recepta és clara: aliances i cooperació.

Quan col·laborem, guanyem múscul, optimitzem recursos i podem abordar projectes que mai faríem sols. Però les aliances no són només una qüestió d'eficiència: són una cultura, una manera de fer basada en la confiança, la generositat i els objectius compartits per respondre millor a les necessitats de les persones.

Al tercer sector i a la Taula, en particular, aquesta aposta pel treball conjunt forma part del nostre ADN. Les jornades que organitzem són espais

Prefacio

Tejer alianzas para un futuro compartido

Es un honor y también una gran alegría escribir el prefacio de este informe, *Alianzas y cooperación en entidades del tercer sector social en Cataluña*, fruto del trabajo riguroso de la Cátedra Joaquim Molins Figueras de Alianzas Estratégicas del IESE. En un momento como el actual, con tantos retos globales y cambios acelerados, disponer de un análisis tan bien trabajado sobre una de las herramientas más potentes que tenemos —las alianzas y la cooperación— no es solo oportuno, sino imprescindible. Este documento nos aporta luz, método y datos para reforzar una convicción que desde la Taula defendemos desde el primer día, hace ya 23 años: que trabajar en red y cooperar no es una opción, es la clave para nuestra sostenibilidad y, sobre todo, para conseguir un impacto real en la vida de las personas.

Cataluña es un país de pequeñas y medianas empresas, pero también —y eso nos hace sentir especialmente orgullosos— de entidades sociales pequeñas y medianas. Hablamos de más de 3.000 entidades que trabajan por todo el territorio, siempre desde la proximidad. Este arraigo, la confianza ganada a base de muchos años y la capacidad de adaptarse a cada necesidad territorial son activos que no podemos perder.

Ahora bien, este modelo tan valioso también tiene fragilidades. El estudio lo explica claramente: dependemos demasiado de una financiación pública escasa, que llega tarde y que nos deja con salarios poco competitivos, lo que dificulta la retención del talento. Esta atomización también nos resta fuerza frente a las empresas mercantiles, que juegan con unas reglas diferentes. En este escenario, la receta es clara: alianzas y cooperación.

Cuando colaboramos, ganamos músculo, optimizamos recursos y podemos abordar proyectos que nunca haríamos solos. Pero las alianzas no son solo una cuestión de eficiencia: son una cultura, una forma de hacer basada en la confianza, la generosidad y los objetivos compartidos para responder mejor a las necesidades de las personas.

En el tercer sector y en la Taula, en particular, esta apuesta por el trabajo conjunto forma parte de nuestro ADN. Las jornadas que organizamos son

per concretar aquesta visió, posar en pràctica metodologies i facilitar la creació de coalicions amb les Administracions, les empreses, les universitats i la societat civil.

En un context tan polaritzat, amb l'auge de discursos d'extrema dreta que divideixen i generen desconfiança, les aliances són també un acte de resistència: el “nosaltres junts” davant del “nosaltres contra ells”. Cada vegada que dues entitats cooperen, envien un missatge poderós: que la suma multiplica i que la solidaritat és més eficaç que la competència.

També és la millor manera de defensar l'estat del benestar. Mentre alguns qüestionen els serveis socials amb promeses de rebajas fiscals insostenibles, el tercer sector demostra amb fets que allò comú és valuós. Amb una Administració sovint lenta, la cooperació publicosocial aporta respostes més ràpides, innovadores i eficaces.

Ara bé, perquè aquesta col·laboració funcioni, cal reforçar les bases: un sistema de drets socials amb finançament estable, planificació a llarg termini i un model de contractació que doni seguretat. Com passa amb el sistema de salut, necessitem un pilar social igual de sòlid per desplegar tot el potencial de les aliances.

Els reptes que tenim per davant són grans: l'envelliment de la població, que ens obliga a repensar les cures; la pobresa infantil, que és una emergència social; o el finançament insuficient, que ens força a ser creatius i a sumar esforços amb altres actors. En tots aquests casos, la solució passa per aliances transversals: entitats socials, empreses amb propòsit, universitats i Administracions treballant plegades.

Aquest informe de l'IESE és més que un estudi: és una crida a l'acció. Ens demana ser valents, deixar enrere personalismes i pors, i apostar per la col·laboració com a estratègia clau de futur. Des de la Taula hi estem compromesos: continuarem generant espais i eines que ho facin possible. Perquè estem convençuts que només amb aliances sòlides i ambicioses podrem construir la Catalunya justa, cohesionada i resilient que volem.

Xavier Trabado i Farré

President de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

espacios para concretar esta visión, poner en práctica metodologías y facilitar la creación de coaliciones con las Administraciones, las empresas, las universidades y la sociedad civil.

En un contexto tan polarizado, con el auge de discursos de extrema derecha que dividen y generan desconfianza, las alianzas son también un acto de resistencia: el “nosotros juntos” frente al “nosotros contra ellos”. Cada vez que dos entidades cooperan, envían un mensaje poderoso: que la suma multiplica y que la solidaridad es más eficaz que la competencia.

También es la mejor forma de defender el estado del bienestar. Mientras algunos cuestionan los servicios sociales con promesas de rebajas fiscales insostenibles, el tercer sector demuestra con hechos que lo común es valioso. Con una Administración a menudo lenta, la cooperación público-social aporta respuestas más rápidas, innovadoras y eficaces.

Ahora bien, para que esta colaboración funcione, es necesario reforzar las bases: un sistema de derechos sociales con financiación estable, planificación a largo plazo y un modelo de contratación que dé seguridad. Como ocurre con el sistema de salud, necesitamos un pilar social igual de sólido para desplegar todo el potencial de las alianzas.

Los retos que tenemos por delante son grandes: el envejecimiento de la población, que nos obliga a replantearnos los cuidados; la pobreza infantil, que es una emergencia social; o la financiación insuficiente, que nos fuerza a ser creativos y a sumar esfuerzos con otros actores. En todos estos casos, la solución pasa por alianzas transversales: entidades sociales, empresas con propósito, universidades y Administraciones trabajando juntas.

Este informe del IESE es más que un estudio: es una llamada a la acción. Nos pide ser valientes, dejar atrás personalismos y miedos, y apostar por la colaboración con una estrategia clave de futuro. Desde la Taula estamos comprometidos con ello: continuaremos generando espacios y herramientas que lo hagan posible. Porque estamos convencidos de que solo con alianzas sólidas y ambiciosas podremos construir la Cataluña justa, cohesionada y resiliente que queremos.

Xavier Trabado i Farré

Presidente de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

Resumen ejecutivo

Las entidades del tercer sector social (ETSS) desempeñan un papel esencial en la prestación de servicios sociales en Cataluña. Estas organizaciones son, en gran medida, responsables de la gestión de los servicios prestados a colectivos vulnerables, pero su sostenibilidad a largo plazo se ve condicionada por diversos desafíos. En este contexto, las alianzas estratégicas pueden resultar una solución tanto para garantizar su permanencia en el tiempo como para promover su misión social.

El presente informe tiene como objetivo presentar los resultados del estudio sobre las alianzas estratégicas en el ámbito del tercer sector social (TSS) en Cataluña llevado a cabo desde la Cátedra Joaquim Molins Figueras de Alianzas Estratégicas del IESE Business School. Su objetivo es analizar y comprender el panorama actual de este tipo de colaboraciones en el TSS, así como su importancia. Estructuralmente, se comienza abordando las características clave de las ETSS y de las alianzas estratégicas. A continuación, se describe el diseño de la investigación, se analizan los resultados obtenidos de las entrevistas que se mantuvieron con las entidades seleccionadas y se exponen cinco casos relevantes de buenas prácticas de este tipo de alianzas establecidas por diversas ETSS. Finalmente, se presentan las conclusiones, junto con una serie de recomendaciones sobre su materialización y promoción en el TSS en Cataluña.



Introducción

Las entidades del tercer sector social (ETSS) constituyen un actor clave en el modelo de bienestar en Cataluña. Definidas como organizaciones sin ánimo de lucro que trabajan por la inclusión social y la atención a personas en situación de vulnerabilidad, su acción se extiende a ámbitos como la inserción laboral, la salud física y mental, el acompañamiento a personas mayores o la atención a la infancia, entre otros.

Según datos de la Taula del Tercer Sector Social,¹ en Cataluña existen más de 3.000 ETSS que, en el 2023, atendieron a más de 2 millones de personas; además, generan empleo para más de 100.000 profesionales (2021)² y movilizan a miles de voluntarios. Estas cifras evidencian su impacto social, así como su peso institucional en el conjunto de la sociedad catalana. Sin embargo, esta relevancia convive con una serie de retos que enfrentan las entidades en su conjunto. Entre ellos, destacan la dependencia de la financiación pública, los salarios poco competitivos, la dificultad para retener talento y la elevada fragmentación del sector.

En este contexto, resulta relevante pensar en las estrategias que permitan a las ETSS consolidar su acción y proyectar su sostenibilidad a largo plazo y, al respecto, el estudio de las alianzas estratégicas sobresale como una línea de interés de estudio y acción.

Este tipo de alianzas en el tercer sector social (TSS) revisten ventajas diversas: mejora de la eficiencia, acceso a nuevos recursos, crecimiento territorial y mejora de los servicios prestados. Sin embargo, también conllevan riesgos y dificultades que se deben considerar, como la falta de confianza, la comunicación insuficiente o la existencia de desequilibrios entre socios. A pesar de ello, este tipo de colaboraciones no solo constituyen una valiosa herramienta para responder a las necesidades operativas de las ETSS, sino que también representan una estrategia de gran alcance para garantizar su permanencia y aumentar su impacto.

El presente informe recoge los principales resultados obtenidos de una investigación cualitativa, cuyo objetivo general es entender la realidad de las alianzas estratégicas en el TSS en Cataluña de forma estructurada y sistematizada. En concreto, el objetivo perseguido ha sido comprender la manera en que las ETSS forman, estructuran y ejecutan este tipo de acuerdos asociativos de los que son parte, sus éxitos y fracasos y las dificultades en su creación, así como su importancia para afrontar los desafíos del tercer sector y las estrategias que podrían favorecer un ecosistema más favorable para ellas. A tal fin, se realizó una aproximación a sus actores más relevantes, a través de entrevistas semiestructuradas a un total de 52 responsables de ETSS en Cataluña y del análisis de 5 casos de buenas prácticas en este tipo de alianzas entre estas entidades.

El informe, centrado en el ámbito autonómico catalán, comienza con una descripción de las ETSS, una revisión de la literatura sobre las alianzas estratégicas y la descripción del diseño de la investigación. A continuación, se analizan los resultados obtenidos del estudio realizado, a partir de un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) del TSS y de la relevancia de este tipo de colaboraciones para hacer frente a los retos y las dificultades del sector, y se exponen, de forma detallada, sus características en este ámbito. Posteriormente, se presentan cinco casos relevantes de buenas prácticas de este tipo de alianzas en el TSS y se extraen las principales conclusiones aprendidas de cada uno. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

¹ Civit, Fundació Ferrer i Guardiola y KSNET, *Baròmetre del Tercer Sector Social. Edició 2024*.

² Observatori del Tercer Sector, *Anuari 2022. Radiografia 1. Estat i evolució de l'ocupació a les entitats socials de Catalunya*.

Entidades del tercer sector social en Cataluña

Se entiende por *entidades del tercer sector social* (ETSS) el conjunto de entidades privadas sin ánimo de lucro que trabajan por la inclusión y la cohesión social, con especial atención a las personas en situación de vulnerabilidad.

Sus **principales objetivos** son la reducción de las desigualdades socioeconómicas, la prevención de la exclusión y el fomento del empoderamiento y la autonomía de las personas. Ofrecen apoyo y servicios en diferentes ámbitos (pobreza y exclusión, inserción laboral, ocio, salud, vivienda, voluntariado, etc.), acompañando a diversos colectivos (infancia y familias, jóvenes, migrantes y refugiados, personas mayores y personas con discapacidad, entre otros).

Los valores que definen a las ETSS son:

- Carecer de ánimo de lucro.
- Estar profundamente arraigadas en el territorio y la comunidad.
- Adaptarse a las personas y sus necesidades específicas.
- Contar con personal contratado y voluntariado.
- Ser transparentes y rendir cuentas ante la sociedad y las instituciones.

En cuanto a su **naturaleza jurídica**, adoptan diferentes formas —asociaciones, fundaciones, cooperativas de iniciativa social, empresas de inserción y entidades singulares— y, respecto de su **financiación**, cuentan con diferentes modelos que oscilan entre la dependencia exclusiva de subvenciones públicas y la combinación de aportaciones de la Administración con la generación de ingresos propios a través de la comercialización de bienes y servicios.

Un ejemplo destacado son los centros especiales de empleo (CEE), cuya finalidad es la integración laboral de personas con discapacidad. Estas organizaciones operan en el mercado ofreciendo bienes y servicios tanto al sector público como al privado y reciben subvenciones que compensan las desventajas competitivas derivadas de su misión social. Cabe destacar aquí que la normativa reguladora permite la existencia excepcional de CEE con ánimo de lucro (en forma de sociedad limitada [SL] o de sociedad anónima [SA]), si bien solo se consideran de iniciativa social aquellos que recogen esta naturaleza de forma explícita en sus estatutos. Esta distinción resulta clave, ya que solo los CEE de iniciativa social pueden acceder a los contratos reservados para ellos que se contemplan en la Ley de Contratos del Sector Público.

Esta figura genera una **competencia directa entre ETSS y empresas mercantiles**. Al respecto, aunque estas últimas también pueden acceder a contratos reservados si cumplen los requisitos para ser consideradas entidades de iniciativa social, su lógica de contratación se basa en la maximización del beneficio y, por tanto, priorizan los perfiles con alta productividad y escasas necesidades de soporte. En cambio, las entidades sin ánimo de lucro orientan sus contrataciones a colectivos con más dificultades de inserción, utilizando el empleo como herramienta para la inclusión y la igualdad de oportunidades.

El **impacto económico y social** de las ETSS es muy relevante en todos los niveles. En concreto, según datos del Baròmetre de la Taula del Tercer Sector Social, en Cataluña:³

- Existen más de 3.000 entidades sociales sin ánimo de lucro.
- Generan empleo para 103.100 personas (2021).⁴
- Cuentan con cerca de 526.000 voluntarios (2023).
- Atienden a 2.077.377 personas (2024).
- Tienen 559.000 socios (2022).⁵
- Disponen de unos 563.000 donantes (2022).⁶
- Gestionan entre el 30% y el 86% de los servicios sociales externalizados, porcentaje que varía en función del servicio ofrecido.⁷

Si bien estos datos reflejan la relevancia de las ETSS, también evidencian la alta fragmentación del sector. En general, el pequeño tamaño de estas organizaciones pone en cuestión su viabilidad económica a largo plazo y, por lo tanto, su capacidad para continuar cumpliendo su misión social. Contribuir a fortalecer esta capacidad adquiere una importancia particular en el escenario económico, social y laboral actual.



³ Civit, Fundació Ferrer i Guardiola y KSNET, *Baròmetre del Tercer Sector Social. Edició 2024*.

⁴ Observatori del Tercer Sector, *Anuari 2022. Radiografia 1. Estat i evolució de l'ocupació a les entitats socials de Catalunya*.

⁵ Civit, Fundació Ferrer i Guardiola y KSNET, *Baròmetre del tercer sector social. Edició 2022*.

⁶ Civit, Fundació Ferrer i Guardiola y KSNET, *Baròmetre del tercer sector social. Edició 2022*.

⁷ En concreto, el TSS gestiona el 30% de los servicios para personas mayores; el 76% al ámbito de la salud mental; el 76% a la infancia, adolescencia y juventud; el 80% a personas con discapacidad y el 86% a otros colectivos (Idescat y Departament de Drets Socials, Estadística econòmica dels centres i les entitats de serveis socials).

Alianzas estratégicas

El concepto central en este estudio es el de las alianzas estratégicas. Una alianza estratégica se define como un acuerdo explícito entre dos o más organizaciones para perseguir un conjunto de intereses comunes y privados mediante el uso compartido de recursos y capacidades en un contexto de incertidumbre sobre los resultados.

En esta definición destacan los siguientes **elementos clave**:

- **Acuerdo explícito:** la decisión de establecer la alianza se toma de manera deliberada en un momento determinado, aunque el nivel de formalización pueda variar.
- **Persecución de intereses comunes y privados:** a diferencia de las fusiones y adquisiciones, las organizaciones mantienen su soberanía. A pesar de que las partes implicadas persiguen ciertos objetivos comunes dentro del acuerdo colaborativo, cada socio puede tener también intereses privados que podrían o no entrar en conflicto con los de la otra parte.
- **Uso compartido de recursos y capacidades:** los socios unen sus recursos y conocimientos con el fin de mejorar la eficiencia en sus actividades o desarrollar nuevos proyectos.

Alianzas estratégicas en el tercer sector social: ventajas y dificultades

Las alianzas estratégicas en el TSS permiten a las entidades del sector combinar los recursos y capacidades de diversas organizaciones, lo que las ayuda a realizar sus actividades de manera más eficiente o llevar a cabo nuevas iniciativas difíciles de desarrollar de forma individual.

Al respecto, si bien la mayor parte de la literatura sobre este tipo de colaboraciones se enfoca en las establecidas entre entidades del tercer sector y empresas mercantiles, muchas de las ventajas y dificultades que se identifican pueden aplicarse también a constituidas entre ETSS.

Ventajas

Las ventajas de las alianzas se pueden clasificar según el **tipo de valor creado**, que puede ser interno o externo a la alianza. El interno se refiere a los beneficios que obtienen los socios o las entidades que conforman una determinada alianza (por ejemplo, acceso a recursos, reputación o aprendizaje), mientras que el externo es aquel que se genera en la sociedad en general y puede impactar en ella (por ejemplo, mejoras en la salud pública, inclusión social o sostenibilidad).

En cuanto a los **niveles** de tales ventajas, se distinguen tres: micro, meso y macro. El micro corresponde a la colaboración personal subyacente a la alianza, es decir, la relación que los representantes de los socios establecen entre sí y el valor que esta interacción genera para cada uno de ellos. El meso abarca la relación entre las entidades involucradas en la alianza y los beneficios que esta genera para ellas. Por último, el macro se refiere a los cambios sociales y sistémicos que pueden derivarse de estas alianzas.

Nivel micro: valor interno a la alianza

A este nivel, es decir, en cuanto a las relaciones personales entre los socios en el seno de una alianza, se pueden identificar dos tipos de valor creado: instrumental y psicológico. El **valor instrumental** incluye la mejora de las competencias en gestión y liderazgo de los representantes de los socios, el incremento del conocimiento técnico y sectorial en el que se enfoca el acuerdo colaborativo y la apertura a nuevas perspectivas de trabajo. Por su parte, el **valor psicológico** se manifiesta en los vínculos personales y relaciones de amistad que surgen a lo largo de la colaboración.

Nivel meso: valor interno a la alianza

En este nivel, destacan cuatro tipos de valor: asociativo, transferido, interactivo y sinérgico. El **valor asociativo** incluye los beneficios proporcionados por la asociación con las otras entidades, tales como una mayor visibilidad para la entidad, un mayor reconocimiento social de su misión (en especial en acuerdos con empresas o con otras ETSS de mayor tamaño) y un mayor respaldo para la entidad. El **valor transferido** comprende el posible apoyo financiero a la entidad y el aumento de su capital de voluntariado y de otros activos.

Por su parte, el **valor interactivo** se traduce en la oportunidad de aprendizaje para los socios, el desarrollo de nuevas capacidades técnicas y conocimientos y el acceso a nuevas redes. En las alianzas entre ETSS y empresas, también se valora el contacto con otra cultura organizacional, mejores relaciones con el sector empresarial y un mayor conocimiento del mercado. Por último, el **valor sinérgico** se manifiesta a través de la innovación, los intercambios a nivel organizacional, el liderazgo compartido, una mayor capacidad de adaptabilidad y, posiblemente, una mayor incidencia política en el sector y en la sociedad.

Nivel macro: valor externo a la alianza

A este nivel, las alianzas estratégicas generan múltiples beneficios para la sociedad. En primer lugar, los individuos que componen el público al que aquellas se dirigen se ven claramente favorecidos por su éxito. Por otro lado, en el ámbito del tercer sector, estas colaboraciones impulsan la innovación social y técnica, además de contribuir a la reducción de costes, lo que mejora la eficiencia de las ETSS. Asimismo, el fortalecimiento de su capacidad operativa les permite abordar con mayor efectividad los problemas sociales en los que trabajan, lo que genera un impacto positivo en la sociedad en su conjunto.

Dificultades

Sin embargo, en todos los niveles mencionados, existen factores que pueden conllevar dificultades para la ejecución de la alianza.⁸

Nivel micro

A este nivel, dos son los factores que pueden comprometer la concreción de las metas establecidas y, por consiguiente, su viabilidad: los **problemas de comunicación** y la **falta de confianza entre las partes**. La comunicación, además de ser un vehículo para la interacción entre los socios, desempeña un papel clave en la creación de valor en el seno de la colaboración. A través de ella se facilita la movilización de recursos económicos, sociales, culturales y políticos para alcanzar los objetivos comunes.⁹ La ausencia de una comunicación abierta y la falta de flexibilidad para escuchar a todas las partes e incluir diversas perspectivas pueden dificultar esta movilización.¹⁰ Asimismo, la confianza entre los socios resulta fundamental para el éxito de la alianza.¹¹ Si las partes no confían unas en otras, será difícil establecer una base sólida para la colaboración. Este problema puede agravarse aún más cuando existen fallos en la comunicación entre los socios.¹²

⁸ Austin y Seitani, "Collaborative Value Creation".

⁹ Shumate y O'Connor, "The Symbiotic Sustainability Model".

¹⁰ Berger, Cunningham y Drumwright, "Social Alliances"; Koschmann, Kuhn y Pfarrer, "A Communicative Framework of Value".

¹¹ Proulx, Hager y Klein, "Models of Collaboration".

¹² Berger, Cunningham y Drumwright, "Social Alliances".

Nivel meso

A nivel de las entidades, varios son los **factores relacionados con los recursos, la financiación y la gestión operativa** que las partes deben tener en cuenta. Los acuerdos asociativos pueden implicar aumentos de los costes de gestión y una mayor demanda de recursos técnicos y financieros para alcanzar los objetivos de la colaboración. Además, es posible que la entidad se enfrente a costes adicionales si alguno de los socios decide retirarse. Por último, la imagen que la alianza transmite a otras ETSS o a los donantes puede provocar repercusiones. Por ejemplo, si se establece con una empresa más acaudalada, se pueden reducir las donaciones de otras entidades.

Nivel macro

En el ámbito social, la **reputación de las entidades** también puede ser un factor difícil de gestionar. Por un lado, estas deben responder a las exigencias de credibilidad y rendición de cuentas (*accountability*) ante su público objetivo, lo que se vuelve especialmente desafiante cuando surgen problemas en la implementación de la alianza. Por otro lado, es posible que la credibilidad de la entidad frente a otras ETSS se vea afectada, dependiendo del perfil de los socios involucrados y del éxito de la colaboración. Así, por ejemplo, en las establecidas entre empresas y ETSS, existe el riesgo de que se diluyan las dimensiones éticas y emocionales de los problemas sociales que la entidad busca abordar y se sustituyan por enfoques meramente instrumentales. Esto puede generar dificultades para la entidad en el futuro, sobre todo en el momento de constituir nuevos acuerdos colaborativos.

Además, la imagen del sector social en su conjunto puede verse comprometida en función del éxito de la alianza. Si esta no prospera, podría producirse una disminución de la confianza institucional de la entidad. A nivel sistémico, el fracaso podría generar una mala publicidad para los socios y un descenso de la confianza intersectorial.

En resumen, las alianzas estratégicas ofrecen múltiples beneficios a nivel micro, meso y macro, fortaleciendo las capacidades organizacionales, fomentando la innovación y generando impacto social. Sin embargo, también presentan desafíos significativos, como los posibles problemas de comunicación, falta de confianza, aumento de costes y riesgos reputacionales. Para maximizar su efectividad, las organizaciones deben gestionar de forma cuidadosa estos factores, así como promover una comunicación abierta, fortalecer la confianza y asegurar una alineación estratégica entre los socios.

Ciclo de vida de las alianzas estratégicas en el tercer sector social

En el desarrollo de las alianzas estratégicas se pueden diferenciar varias fases: su formación, que incluye el planteamiento de la colaboración y la selección de los socios; la implementación, que contempla la definición de una estructura organizativa y de las funciones de cada parte; la gestión, que incluye la gobernanza y la gestión de la relación entre las partes para la consecución de los objetivos estratégicos; y la evaluación y adaptación, que consiste en la monitorización del acuerdo colaborativo.¹³ A continuación, se describen los elementos más importantes de cada una de ellas.

¹³ Austin y Seitanidi, "Collaborative Value Creation".

La formación: planteamiento y selección de socios

La etapa de formación de una alianza estratégica consiste en el proceso de evaluación informal de la idoneidad de una colaboración, con el fin de determinar su potencial para consolidarse como una alianza formal.¹⁴ Es decir, las entidades se plantean la posibilidad de formar una y buscan los socios para constituirla. Esta fase resulta fundamental para su éxito, ya que la correcta valoración de las entidades es clave a la hora de garantizar su duración en el tiempo.

Durante esta etapa, las entidades deben enfocarse en un conjunto de criterios para seleccionar a los socios, que permitirán que el acuerdo colaborativo genere valor para ellas en el momento de su ejecución.¹⁵ Tales criterios incluyen los objetivos compartidos; los recursos aportados por cada parte; la alineación entre la misión, la cultura y las motivaciones de las entidades involucradas, y la experiencia previa de cada una en este tipo de acuerdos colaborativos y la compatibilidad entre los equipos.

En primer lugar, es fundamental identificar los intereses de los socios potenciales y los recursos que pueden aportar a la alianza. Estos objetivos comunes están vinculados al problema social que buscan abordar, el cual, a su vez, está estrechamente relacionado con su misión y motivación. En lo que respecta a los recursos de cada entidad, resulta clave conocer su naturaleza —si son tangibles, como patrimonio o dinero, o intangibles, como técnicas y conocimientos— y evaluar su complementariedad, ya que esto incrementa el valor de la colaboración.¹⁶ Otro factor relevante es la forma en que cada entidad aporta los recursos, es decir, si lo hace de manera unilateral, bilateral o recíproca.

Una vez identificados los recursos de las entidades y el problema que buscan resolver, el siguiente paso consiste en analizar la misión y las motivaciones de los socios potenciales. El éxito y la compatibilidad de la alianza dependen, en gran medida, del alineamiento estratégico entre sus respectivas misiones y culturas, que incluyen principios y valores fundamentales. Además, comprender las intenciones de cada parte y los beneficios que espera obtener puede proporcionar información esencial sobre la compatibilidad entre las entidades para la constitución del acuerdo colaborativo.

Asimismo, es importante considerar la experiencia previa de los potenciales socios en este tipo de colaboraciones. Este factor resulta clave para determinar su idoneidad, ya que refleja su capacidad de colaboración y su potencial para desarrollar nuevas competencias, aspectos esenciales para la generación de valor compartido. Por último, la compatibilidad entre los directivos y los trabajadores de cada entidad resulta igualmente determinante.

Al mismo tiempo que se aplican estos criterios de selección, resulta esencial llevar a cabo una evaluación del riesgo que la futura alianza podría suponer para la entidad que la plantea.¹⁷ Este análisis puede realizarse de forma externa —consultando a socios anteriores o a otras organizaciones del sector— o interna —a través del diálogo con los propios directivos y empleados—.

Una vez concluido el planteamiento del acuerdo y la valoración de las partes implicadas, comienza el proceso de selección definitiva de los socios. Idealmente, resulta ventajoso que estos estén alineados en el mayor número posible de criterios; sin embargo, los más relevantes son la misión, los recursos, la cultura organizacional y la sintonía operativa entre los equipos.¹⁸ Además, es de esperar que la relación entre las entidades evolucione de forma positiva a medida que se desarrolla la colaboración, lo que contribuirá a reforzar el grado de compatibilidad entre los socios.

La implementación

Tras concluir la selección de los socios, comienza la fase de implementación. Esta etapa incluye la especificación de los objetivos compartidos, la definición de la estructura organizativa, la formulación de normas, la redacción de un memorándum de entendimiento (o su equivalente), la asignación de puestos de liderazgo y la delimitación de los mecanismos de gestión, gobernanza y evaluación.¹⁹

¹⁴ Austin y Seitanidi, “Collaborative Value Creation”.

¹⁵ Austin y Seitanidi, “Collaborative Value Creation”; Berger, Cunningham y Drumwright, “Social Alliances”.

¹⁶ Berger, Cunningham y Drumwright, “Social Alliances”.

¹⁷ Seitanidi y Crane, “Implementing CSR Through Partnerships”.

¹⁸ Berger, Cunningham y Drumwright, “Social Alliances”.

¹⁹ Austin y Seitanidi, “Collaborative Value Creation”.

Se trata de una fase clave, ya que de ella dependerá que la alianza cuente con la estructura necesaria para alcanzar los fines propuestos, en especial en lo que respecta a su gestión y evaluación.²⁰ Además, en esta etapa resulta crucial que las entidades estén atentas a posibles comportamientos oportunistas por parte de los socios, pues podrían comprometer la estabilidad y el éxito de la colaboración en el futuro.²¹

La gestión

La gestión efectiva de una alianza estratégica requiere de aspectos tanto formales como informales para garantizar que se alcancen las metas establecidas. El respeto por la estructura de gobernanza definida en la fase anterior es clave para la toma de decisiones efectiva, la distribución equitativa de responsabilidades y la resolución de conflictos, garantizando así la transparencia y la rendición de cuentas (*accountability*) dentro de la colaboración. Asimismo, resulta fundamental definir estrategias sostenibles que permitan cumplir con los objetivos a largo plazo, así como establecer mecanismos institucionales de comunicación entre los socios para facilitar la coordinación de esfuerzos.²²

Paralelamente, existen elementos informales en la gestión que desempeñan un papel crucial en el acuerdo colaborativo. Entre ellos, el liderazgo carismático, que permite fomentar la participación de las distintas partes; asimismo, la comunicación y la disposición de los socios a recibir críticas constructivas favorecen la confianza, la adaptación y el aprendizaje conjunto.²³

En última instancia, la gestión exitosa puede conllevar el desarrollo de una mentalidad común de “nosotros” en lugar de “ellos”, la consolidación de una cultura de respeto mutuo y colaboración y la capacidad para superar retos de forma conjunta.²⁴

La evaluación

La evaluación de una alianza estratégica exige analizar una serie de factores que pueden influir en su desarrollo a medida que avanza la colaboración entre las entidades. Entre ellos se encuentran la evolución de los objetivos y capacidades de cada socio, la calidad de los procesos establecidos, la relación establecida entre los socios y los cambios en factores externos.²⁵

Debido al carácter mutable de este tipo de colaboraciones, su evaluación resulta importante para determinar si siguen cumpliendo los objetivos para los que fueron creadas. Así, es necesario definir criterios para examinar si elementos como la estructura organizacional, las funciones de cada socio, el liderazgo y la propia misión de la alianza continúan siendo adecuados. Además, se debe establecer la periodicidad de la evaluación, ya que de ella depende la continuidad de la colaboración.

La adaptación

El proceso de evaluación de la alianza puede dar lugar a una reevaluación de su propósito y de sus términos. Del mismo modo, la adaptación resulta esencial para garantizar su continuidad en caso de que se concluya que no está cumpliendo sus objetivos. Los momentos de adaptación pueden generar tensión y sentimientos de decepción entre los socios, pero es posible mitigarlos si ya se ha construido una base de proximidad, confianza y comunicación a lo largo de la colaboración.²⁶

En resumen, las alianzas estratégicas en el TSS requieren una planificación cuidadosa y una gestión efectiva en cada una de sus fases para garantizar su éxito y sostenibilidad. Desde la selección de los socios hasta su implementación, evaluación y adaptación, cada etapa influye en su capacidad para generar valor y cumplir sus objetivos. Al respecto, la comunicación, la confianza y la alineación de objetivos resultan clave a la hora de fortalecer la colaboración y asegurar su continuidad a largo plazo.

²⁰ Berger, Cunningham y Drumwright, “Social Alliances”.

²¹ O'Regan y Oster, “Nonprofit and For-Profit Partnerships”.

²² Jamali y Keshishian, “Uneasy Alliances: Lessons Learned”.

²³ Austin y Seitanidi, “Collaborative Value Creation”; Rivera-Santos y Rufin, “Odd Couples: Understanding the Governance”.

²⁴ Austin y Seitanidi, “Collaborative Value Creation”.

²⁵ Austin y Seitanidi, “Collaborative Value Creation”.

²⁶ Janzen Le Ber y Branzei, “(Re)Forming Strategic Cross-Sector Partnerships”.

Diseño de la investigación

El enfoque metodológico de esta investigación ha sido **cualitativo**, ya que se ha buscado profundizar en el ámbito de las alianzas estratégicas en el TSS a partir del conocimiento y la experiencia particular que cada entidad participante tiene sobre el tema de estudio. En este caso, llevar a cabo una recogida masiva de datos de las entidades, a través de una metodología cuantitativa, no sería adecuado para el objeto de estudio, ya que lo que se ha pretendido es obtener una información detallada de las entidades seleccionadas y no una información genérica de todo el sector.

El proceso de diseño de la investigación comenzó con un análisis de los aspectos considerados más relevantes en el ámbito de las alianzas estratégicas, a partir de la amplia experiencia de los investigadores en el estudio del tema; sobre esta base, se establecieron los objetivos de la investigación. A continuación, se definieron los criterios para seleccionar las entidades participantes.

En cuanto a la recogida de datos, esta se llevó a cabo a través de entrevistas semiestructuradas a responsables de ETSS en Cataluña; el guion se diseñó y ajustó a partir de entrevistas exploratorias y piloto previas. De entre todas las entrevistas realizadas, se identificaron cinco entidades cuyas alianzas representan, de manera particular, casos de buenas prácticas. Asimismo, se llevó a cabo una segunda ronda de entrevistas semiestructuradas con estas organizaciones, con el fin de identificar las características de sus acuerdos colaborativos y los factores que contribuyen a su éxito.

Selección de entidades participantes

Para este estudio, se buscó incluir entidades con perfiles diversos, atendiendo a ciertas características clave que podrían influir en sus experiencias y perspectivas. Por ello, se distribuyó el conjunto de posibles participantes en distintos grupos que reflejaran esa diversidad y se procuró contar con representación de cada uno de ellos. Se utilizaron los siguientes **criterios** de selección:

- **Colectivo atendido:** se consideró importante que la muestra incluyera una amplia representación de los diferentes colectivos vulnerables atendidos por las ETSS, dado que cada uno presenta características específicas que pueden influir en las alianzas estratégicas que establecen las entidades (véase la **Tabla 1**).
- **Facturación:** el volumen de ingresos determina la estructura de la entidad, el grado de profesionalización de sus departamentos y el número de profesionales dedicados a la promoción y, en su caso, a la gestión de alianzas estratégicas. Para este estudio, se decidió excluir aquellas entidades con facturación anual inferior a 150.000 euros, ya que, por lo general, su estructura no es lo suficientemente amplia para gestionar este tipo de acuerdos colaborativos (véase la **Tabla 2**).
- **Forma jurídica:** si bien todas las ETSS tienen carácter no lucrativo, la forma jurídica concreta puede influir en su funcionamiento y en su capacidad para establecer alianzas (véase la **Tabla 3**).
- **Ubicación geográfica:** todos los territorios de Cataluña están representados en la muestra, considerando que la localización puede influir en la proximidad a otras organizaciones y en el grado de competencia en la zona. En total, participaron en el estudio 52 ETSS de Cataluña (véase la **Tabla 4**).

La distribución de las entidades entrevistadas por criterio de selección se muestra en las **Tablas 1 a 4**.

Tabla 1. Distribución de las entidades entrevistadas por colectivo

Colectivo	<i>n</i>	%
Enfermedades	5	9,62
Niños	4	7,69
Personas con discapacidad	19	36,54
Personas mayores	2	3,85
Pobreza y exclusión social	11	21,15
Salud mental	6	11,54
Otros	5	9,62
Total	52	100

Tabla 2. Distribución de las entidades entrevistadas por nivel de facturación

Facturación	<i>n</i>	%
Entidades grandes (> 5M€)	37	71,15
Entidades medianas (2,5-5M€)	2	3,85
Entidades pequeñas (0,15-2,5M€)	13	25,00
Total	52	100

Tabla 3. Distribución de las entidades entrevistadas por forma jurídica

Forma jurídica	<i>n</i>	%
Asociación	5	9,62
Cooperativa	2	3,85
Entidad singular	2	3,85
Fundación	38	73,08
Otra	5	9,62
Total	52	100

Tabla 4. Distribución de las entidades entrevistadas por territorio

Territorio	<i>n</i>	%
Barcelona	34	65,39
Girona	4	7,69
Lleida	4	7,69
Tarragona	4	7,69
Toda Cataluña	6	11,54
Total	52	100

Por último, cabe destacar que la calidad de la información obtenida ha sido un aspecto esencial en este estudio, por lo que se procuró identificar al informante clave dentro de cada entidad. Es decir, se buscó entrevistar al responsable (o a los responsables) que tuvieran una visión global de la organización y de sus alianzas, y no únicamente una perspectiva personal.²⁷ En la mayoría de los casos, esta figura correspondía al gerente de cada entidad.

Recogida de datos

La recogida de información se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas con los responsables de las entidades seleccionadas. Antes de proceder con las entrevistas principales, se realizaron otras exploratorias, destinadas a identificar temas relevantes y elaborar un primer guion, así como entrevistas piloto, con el fin de perfeccionar dicho esquema y redactar su versión definitiva.

Posteriormente, tal como se explica más adelante, se contactó con cinco entidades que presentaban ejemplos destacados de buenas prácticas en alianzas estratégicas. En todos los casos, se obtuvo el consentimiento informado de los participantes y todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas, excepto las mantenidas con los responsables de los casos de buenas prácticas, que tuvieron lugar en persona y se optó por tomar notas de las respuestas de cada entrevistado, quienes posteriormente revisaron y aprobaron el redactado.

Entrevistas exploratorias

A partir de la concreción del listado de temas clave, se elaboró un primer borrador del guion de la entrevista, que fue presentado a personas relevantes del TSS en encuentros individuales, con el fin de validarlo y recoger sus aportaciones. Se mantuvieron seis entrevistas abiertas con directivos de ETSS de distintas características (tanto por sectores como por formas jurídicas), así como con especialistas en la materia, con el objetivo de conocer sus perspectivas en relación con el tema del estudio. Tras este trabajo, el equipo investigador celebró varias sesiones internas en las que se seleccionaron los contenidos más relevantes, lo que permitió diseñar el guion definitivo de las entrevistas semiestructuradas para la fase siguiente.

Entrevistas piloto

Las ideas y aportaciones recogidas anteriormente sirvieron de base para elaborar las entrevistas piloto, cuyo propósito fue verificar tanto la pertinencia del contenido como la distribución del tiempo dedicado a cada apartado de las entrevistas. En total, se completaron un total de nueve entrevistas piloto.

Entrevistas semiestructuradas

A continuación, se llevaron a cabo las entrevistas definitivas, con una duración aproximada de entre 40 y 60 minutos. Se realizaron por videoconferencia a través de la aplicación Microsoft Teams, lo que permitió disponer de una transcripción literal de las intervenciones. En total, se mantuvieron 52 entrevistas semiestructuradas.

²⁷ Seidler, "On Using Informants".

Guion de las entrevistas

El guion de la entrevista se estructuró en **tres bloques principales**: el primero abordaba la actividad de la entidad y su visión del sector. Se iniciaba con una pregunta introductoria sobre la naturaleza de la organización y su trabajo habitual. Seguidamente, se planteaban cuestiones sobre sus fortalezas y debilidades, así como acerca de los retos y oportunidades que identificaban en el sector. También se les pedía identificar los factores que, en su opinión, podían contribuir a la sostenibilidad del TSS y se les consultaba específicamente si consideraban que las alianzas eran uno de ellos.

La segunda parte de las entrevistas se centró en la experiencia de la entidad con respecto a este tipo de acuerdos colaborativos. Se comenzó preguntando si alguna vez se habían planteado la posibilidad de establecer alguno. En función de la respuesta, describían algunas de las características de las iniciativas planteadas, justificaban por qué no llegaron a consolidarse o explicaban su decisión de no habérselo planteado y hablaban de su importancia. En los casos en los que se formó alguna alianza, se les pedía que citaran un ejemplo exitoso primero y luego de otro que no hubiese funcionado, incluyendo los detalles —propósito, estructura, forma de gestión, consecución de objetivos y claves de éxito y fracaso— con el fin de obtener una visión completa de cada caso.

En la tercera y última parte, se ofrecía un espacio abierto a los entrevistados para que hablaran de manera abierta acerca de otras cuestiones relevantes, como estrategias para fomentar nuevas alianzas o su relación con otros actores del ecosistema. El guion íntegro de las entrevistas se incluye en el **Anexo I**.

Análisis de datos

El análisis de los datos se realizó a partir de las transcripciones de las entrevistas, obtenidas mediante una aplicación específica para este fin: ATLAS.ti. Se atendió especialmente a los aspectos más relevantes para el estudio, con el objetivo de identificar patrones y tendencias comunes en las respuestas de los participantes.

El reporte de los hallazgos sigue la misma estructura empleada en las entrevistas. Se presentan los resultados más significativos que emergieron de cada bloque: el análisis DAFO del TSS, los factores de permanencia del sector a largo plazo, el papel de las alianzas estratégicas en dicha permanencia, el estudio de las experiencias concretas al respecto de las entidades entrevistadas y las vías para fomentar nuevos acuerdos colaborativos. Además, se seleccionaron citas representativas de los propios entrevistados para ilustrar cada uno de los temas abordados, que se editaron con fines de claridad y fluidez lectora, si bien su contenido sustancial se ha mantenido sin alteraciones. A continuación, se muestra un ejemplo en versión original y editada, respectivamente:

Cita original:

“Bueno, una que creo que es común a muchísimas entidades de nuestro sector, que es que dependemos en gran forma de un financiamiento exterior. ¿Esto nos sitúa en una situación a veces incluso vulnerable? No, porque muchos de nuestros servicios, pues se basan en parte, gran parte en esta sostenibilidad económica que nos viene del sector público. Entonces cualquier cambio de Gobierno, cualquier variación, por pequeña que sea aquí es, como no, como como las fichas del dominó que nos llega. Y esto pues. ¿Afecta a nuestra actividad y incluso diría que a proyectar nuevos proyectos, no?”.

Cita editada:

“Una [debilidad] que creo que es común a muchísimas entidades de nuestro sector es que dependemos en gran medida de una financiación exterior. Esto nos sitúa en una posición de cierta vulnerabilidad, porque muchos de nuestros servicios se basan, en gran parte, en la sostenibilidad

económica procedente del sector público. Entonces, cualquier cambio de Gobierno, cualquier variación, por pequeña que sea, aquí es [...] como una ficha de dominó que repercute directamente en nuestra actividad. Y esto no solo nos afecta a nuestra actividad, sino también a la hora de planificar nuevos proyectos”.

Casos de buenas prácticas

A partir del análisis de las entrevistas realizadas, se identificaron cinco entidades cuyas experiencias en alianzas estratégicas ofrecían ejemplos especialmente ilustrativos de buenas prácticas en este tipo de colaboraciones. Tal como ya se ha mencionado, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con los responsables de dichas entidades. El guion incluyó preguntas sobre el planteamiento inicial del acuerdo colaborativo, la selección de los socios, la implementación, la gestión, la evaluación, la adaptación, los cambios y los resultados alcanzados. Este guion puede consultarse en el **Anexo II**.

Dificultades y limitaciones en el estudio

A lo largo del estudio, surgieron algunas dificultades y limitaciones, a las que se trató de buscar solución y que se detallan a continuación.

La primera se refiere a la selección de las entidades participantes. Aunque se intentó que reflejaran la diversidad existente en el sector, no puede descartarse un posible sesgo que haya otorgado un mayor peso a ciertos perfiles organizativos. Del mismo modo, la ausencia de un canal adecuado para llegar de forma masiva a todas las ETSS dificultó la selección. No obstante, la variedad de las entidades participantes, en cuanto a características clave que pueden influir en sus experiencias, aporta al conjunto una relevancia suficiente para los fines del estudio.

Una vez definido el conjunto de participantes, la siguiente dificultad consistió en identificar a la persona informante más adecuada en cada organización. Una vez localizada y contactada, fue necesario coordinar su disponibilidad, lo que en ocasiones alargó el proceso. Sin embargo, en todos los casos se consiguió entrevistar a un perfil con una visión global, que, como ya se ha señalado, correspondía generalmente a la figura del gerente.

A continuación, durante el desarrollo de las entrevistas semiestructuradas, aparecieron también algunos problemas de interpretación del concepto de alianzas estratégicas, lo que requirió especial atención en la fase de análisis. Dado que se trata de una noción que puede generar ambigüedad para quienes no estén familiarizados con ella, se optó por enviar a todos los entrevistados el guion de las entrevistas con antelación —que incluía la definición de *alianzas estratégicas* y una breve explicación sobre este concepto— y se les solicitó que retuvieran dicha definición para la entrevista.

No obstante, se detectó una tendencia a mezclar conceptos relacionados o a emplearlos indistintamente. Así, en el momento del análisis de las entrevistas, la tarea de los investigadores requirió un ejercicio de discernimiento para desentrañar las ideas clave de cada respuesta y contextualizarlas en el marco teórico de la investigación. Este proceso implicó una interpretación cuidadosa de los datos, teniendo en cuenta las particularidades de cada entidad y los matices en el uso del lenguaje.

Por último, este estudio presentó también dificultades en lo relativo a la grabación y transcripción de las entrevistas. Para facilitar el proceso de análisis, se utilizó la herramienta de grabación y transcripción automática disponible en Microsoft Teams. Lamentablemente, se produjeron problemas técnicos con dos entrevistas, que no pudieron grabarse ni, por tanto, transcribirse y que resultaron imposibles de recuperar por parte de los servicios informáticos. Como alternativa, se recurrió a las notas que los entrevistadores tomaron durante dichas entrevistas para su análisis.

Panorama de las entidades del tercer sector social en Cataluña

En este apartado, se presenta una mirada amplia sobre la situación actual de las ETSS en Cataluña, a partir de las percepciones recogidas en entrevistas con sus representantes. Se analizan las principales debilidades estructurales y los retos que las organizaciones del sector enfrentan, así como las fortalezas y oportunidades que identifican (DAFO). Además, se pone el foco en las alianzas estratégicas como un factor clave para combatir la atomización y garantizar la permanencia y el desarrollo del sector a largo plazo.

Análisis DAFO del contexto sectorial

En este apartado se detallan los resultados del análisis DAFO llevado a cabo en relación con el contexto sectorial de las ETSS en Cataluña.

Debilidades del tercer sector social en Cataluña

Del análisis de las entrevistas se desprenden varias debilidades estructurales que condicionan el desarrollo y sostenibilidad del tercer sector social. Entre ellas, destacan tres: el modelo de financiación, la dependencia de la Administración pública y unas condiciones laborales poco atractivas.

Si bien, como se verá más adelante, la solvencia financiera es una fortaleza de las ETSS, se debe señalar que el modelo de financiación del sector en su conjunto es frágil: depende, sobre todo, de subvenciones u otros tipos de financiación obtenidos a través de concursos públicos y convenios, que se convocan de forma anual, en muchas ocasiones con importes diferentes. Esto genera una fuerte dependencia de los cambios que puedan producirse en la Administración pública o entre Gobiernos:

“Una [debilidad] que creo que es común a muchísimas entidades de nuestro sector es que dependemos en gran medida de una financiación exterior. Esto nos sitúa en una posición de cierta vulnerabilidad, porque muchos de nuestros servicios se basan, en gran parte, en la sostenibilidad económica procedente del sector público. Entonces, cualquier cambio de Gobierno, cualquier variación, por pequeña que sea, aquí es [...] como una ficha de dominó que repercute directamente en nuestra actividad. Y esto no solo nos afecta a nuestra actividad, sino también a la hora de planificar nuevos proyectos”.

Lourdes Mora Alsina, directora de Responsabilidad Social de la Fundació Aspros

A pesar de que, a nivel interno, algunas entidades han logrado mantener el equilibrio financiero —lo que perciben como una fortaleza—, reconocen que, a nivel estructural, la fuerte dependencia de la financiación proveniente de la Administración pública compromete la sostenibilidad de su actividad.

Más allá de la dependencia financiera, la falta de confianza por parte de la Administración pública y la inadecuación de los criterios que esta impone para la asignación de subvenciones no permiten a las ETSS desarrollar su actividad de forma adecuada:

“Si la Administración quiere entidades potentes, tendríamos que empezar a trabajar más desde la colaboración y la confianza que desde la inspección y con unos márgenes adecuados, con transparencia en esos márgenes. Pero no puede ser que [...] el tercer sector tengamos muchas — innumerables— actividades y, en este momento, pensando un poquito en el futuro, nos planteamos que las abandonaremos, porque no da ni para pagar correctamente al trabajador que realiza inserción laboral, aparte de todo el entramado administrativo que implican esas justificaciones”.

Francesc Durà Vilà, director general de Aspronis

Además, tal como explica Francesc Durà, director general de Aspronis, la dependencia de la Administración pública y la falta de financiación adecuada conllevan que las ETSS no puedan ofrecer mejores salarios a sus trabajadores. En el conjunto del sector, estas entidades tienen dificultades para retener los profesionales de que disponen y atraer nuevos: debido a su limitada financiación, no pueden permitirse pagarles salarios competitivos en comparación con otros sectores, tal como señala el gerente de una de las entidades entrevistadas:

“Dentro de este [reto] también están los recursos financieros. [...] Los profesionales que vamos a buscar no son los mejores pagados del sector o de la empresa, con lo cual nos cuesta encontrar y retener talento. [...] Cuando buscamos talento, hacemos procesos de selección. Nuestra oferta de empleo habitualmente está por debajo del mercado, con lo cual es complejo encontrar a los mejores profesionales. [...] Recuerdo un caso concreto: estábamos buscando una persona para el ámbito industrial y teníamos una gran candidata. Pero, claro, le ofrecíamos 10.000 euros menos de lo que estaba ganando. [...] Al final, el invertir en buenos profesionales es una apuesta que, como organización, repercute positivamente en muchos otros ámbitos. Aun así, veo que todavía estamos muy lejos de lograrlo”.

Carlos Sopeña Movellán, gerente de Fundació Viver de Bell-lloc

En resumen, la actividad de las ETSS se encuentra condicionada por un modelo de financiación excesivamente dependiente de la Administración pública y sensible a los cambios que se producen en los concursos y en la formación de convenios. Dado que, para mantener la solvencia financiera, las entidades han de limitar sus gastos, ello no les permite ofrecer salarios competitivos y les dificulta retener talento.

Amenazas del tercer sector social en Cataluña

La mayoría de los entrevistados consideran que las debilidades de sus entidades son retos que afectan al TSS en su conjunto. En este sentido, el primer desafío consiste en superar estas debilidades estructurales. Además, identifican la atomización del sector y la competencia entre entidades como obstáculos adicionales.

En cuanto a la atomización del TSS en Cataluña, resulta evidente que la gran cantidad de organizaciones pequeñas centradas en actividades similares dificulta su funcionamiento y sostenibilidad:

“El sector de la economía social —o en este ámbito de los servicios sociales y sanitarios— está excesivamente atomizado. Hay muchas iniciativas de la sociedad civil —como puede ser nuestro caso, hace 75 años— que perduran gracias a ese impulso [...]. Pero, como decía, cada vez más el tamaño importa. Hay requerimientos, hay exigencias, hay competencia, con lo cual... o cogemos musculatura y volumen, o la viabilidad y la sostenibilidad de las empresas pueden verse comprometidas”.

Carles Descalzi Farreres, gerente de Pere Claver Grup

Queda claro que la atomización debilita tanto la sostenibilidad como la resiliencia de las ETSS frente a otros desafíos, como la competencia con otras entidades de mayor tamaño, muchas de ellas del ámbito mercantil:

“Actualmente, la principal amenaza que tenemos es la competencia externa del sector mercantil, que es cada vez más fuerte y crea estructuras capaces de competir con nuestra diferencia. Nuestra diferencia es la economía social, el tercer sector. Cada vez más, estas empresas mercantiles —que son centros especiales de empleo— se convierten en empresas de economía social con estructuras jurídicas paralelas que compiten directamente con nosotros. [...] Y nosotros no tenemos tamaño, no tenemos masa crítica, con lo cual nuestra capacidad de competir se ve muy limitada. Estas grandes amenazas del sector mercantil, especialmente los centros especiales de empleo, ya nos están afectando y podrían hacernos aún más daño en el futuro [...]”.

Carlos Sopeña Movellán, gerente de Fundació Viver de Bell-lloc

Por último, el tamaño reducido de las ETSS no solo limita su competitividad frente a grandes organizaciones, sino que también genera una competencia innecesaria entre ellas mismas. Esto se debe a que existe un número elevado de entidades que abarcan los mismos colectivos, sin posibilidad de expandir su ámbito de actuación, tal como explica la directora de una de las entidades entrevistadas:

“Y luego, también, ampliar el mercado y explorar otras posibilidades, porque, al final, si todos hacemos lo mismo, es difícil que podamos ampliar mercado. Nosotros aquí [en la comarca donde la entidad actúa], todos los centros especiales de trabajo hacemos limpieza, jardinería... Entonces eso nos limita mucho la posibilidad de abarcar más mercado, porque, al final, entre nosotros ya estamos cubriéndolo y no dejamos espacio para crecer”.

Teresa Ros Redondo, directora de la Fundació Acció Baix Montseny

En conclusión, la escasez de recursos y la dependencia de la Administración pública hacen que el tercer sector no sea atractivo, dificultando la captación y retención de talento. Además, la atomización del TSS en Cataluña representa un desafío significativo para su sostenibilidad y capacidad competitiva. La existencia de numerosas entidades pequeñas con actividades similares limita su crecimiento y las expone a una mayor competencia, tanto entre ellas como con empresas con ánimo de lucro.

Fortalezas del tercer sector social en Cataluña

A partir de los testimonios recogidos, se destacan los elementos clave que sustentan la acción social de las ETSS. El análisis de las entrevistas sugiere mayoritariamente cuatro fortalezas: capacidad técnica, territorialidad, credibilidad y solvencia financiera, que resultan fundamentales para comprender su resiliencia y capacidad de respuesta ante los retos actuales.

En primer lugar, se identifica la capacidad técnica como un aspecto crucial en la actividad de la organización, que se vincula estrechamente con otra de sus fortalezas: la credibilidad. Por un lado, las entidades disponen de profesionales con amplia experiencia en el sector acumulada a lo largo de años de trabajo conjunto. Por el otro, dicha trayectoria es reconocida por la sociedad y les confiere legitimidad. Véase el testimonio de la gerente de una de las entidades entrevistadas:

“[...] La entidad tiene 36 años de trayectoria, y somos un equipo que lleva muchos años trabajando juntos; la antigüedad dentro de la fundación es muy alta. Una parte importante del equipo lleva entre 15-20 años trabajando en la fundación. [...] Esto implica que una de las fortalezas es el amplio conocimiento que tenemos del sector, derivado también de esos años de experiencia. Creo que es una entidad con una trayectoria muy consolidada y muy respetada”.

Anna Varderí Casas, gerente de la Fundació d'Oncologia Infantil Enriqueta Villavecchia

En segundo lugar, se destaca la proximidad al territorio como otra de las principales fortalezas de las entidades. Este aspecto está estrechamente relacionado con la credibilidad: la cercanía a las personas, otras entidades y la Administración pública en el ámbito local donde operan legitima el trabajo que desarrollan ante estos actores. Como ejemplo, considérese el siguiente caso:

“Nosotros somos una organización reconocida y un referente aquí en nuestro territorio. [...] Somos una organización muy comarcal, muy de territorio, sin ambición de ir más allá. Seguramente, esto pasa porque en el momento en que surgen estas organizaciones —estamos hablando de hace 60 años—, el contexto era muy distinto [...]. Eso hace que, al final, cada una nos hayamos especializado y estemos muy implantadas en el territorio. Esto puede ser una fortaleza, porque conocemos el territorio, porque realmente colaboramos mucho con los agentes que hay aquí: con las Administraciones, con otras organizaciones [...]”.

Marina Molina, directora gerente del Grup Fundació Ramon Noguera

Por último, la solvencia financiera es otra de sus fortalezas. Esta percepción, no obstante, convive con el reconocimiento de que la escasez de recursos y la dependencia del sector público constituyen problemas estructurales. Aun así, y con independencia de su tamaño, muchas organizaciones explican que, gracias a una gestión prudente, sin deuda ni reparto de dividendos, han podido acumular fondos propios. Por consiguiente, han logrado mantener un equilibrio financiero sostenido a lo largo del tiempo.

Oportunidades del tercer sector social en Cataluña

En cuanto a las oportunidades que pueden abrir nuevos caminos al sector, destacan la necesidad social de atender a nuevos colectivos y la posibilidad de expandir su actividad a nuevos territorios. En cuanto a la primera, existe una serie de retos sociales y económicos —como el envejecimiento de la población, la crisis de la COVID-19 y la crisis de vivienda— que pueden dar lugar a la aparición de nuevos colectivos vulnerables a los que las ETSS deberán prestar atención. En relación con la segunda, el creciente número de colaboraciones con otras entidades permite ampliar su ámbito de actuación, una dinámica que se desea seguir promoviendo.

El **Cuadro 1** recoge los puntos más destacados del análisis DAFO descrito.

Cuadro 1. Análisis DAFO del tercer sector social en Cataluña

Debilidades	Amenazas
Modelo de financiación frágil.	Enfrentamiento a las propias debilidades.
Inadecuación de criterios de las subvenciones.	Atomización de las entidades.
Condiciones laborales poco atractivas.	Competencia dentro del sector.
Fortalezas	Oportunidades
Capacidad técnica.	Necesidad social de atender a nuevos colectivos.
Proximidad al territorio.	Expansión de la actividad en el territorio.
Credibilidad y legitimidad.	
Solvencia financiera.	

Permanencia y desarrollo del tercer sector social a largo plazo

Al considerar las debilidades de las entidades y los retos que enfrenta el sector, los entrevistados identifican un conjunto de factores clave para garantizar la permanencia y el desarrollo del TSS a largo plazo. El más destacado es el de las alianzas estratégicas, junto con la necesidad de un mayor compromiso por parte de la Administración pública, la mejora de la atractividad del tercer sector y un mayor reconocimiento social y político, así como el incremento de la financiación.

Alianzas estratégicas para la permanencia del tercer sector social

Las alianzas estratégicas son destacadas por los entrevistados como uno de los elementos más decisivos para garantizar la continuidad del TSS en el tiempo. Ya se establezcan entre ETSS o con empresas, estas colaboraciones aportan distintos tipos de valor a las entidades²⁸, permitiéndoles superar limitaciones estructurales y responder a los desafíos del entorno. En relación con el valor que generan, las entidades subrayan su potencial para fomentar economías de escala y unir recursos, lo que se traduciría en una mayor capacidad competitiva:

“Los beneficios que creo que [las alianzas] pueden aportar tienen que ver, por una parte, con la mejora de la competitividad, por supuesto [...]. Estos serían directamente los resultados más tangibles. Al final, si te haces grande, puedes ser más competitivo. [...] Nuestras entidades tienen unas estructuras bastante amplias. Por la diversidad de servicios que ofrecemos, una empresa convencional podría facturar lo mismo con una plantilla mucho más reducida. [...] Creo que esta es la ventaja tangible más relevante”.

Nicolau Sisqués Santallúcia, gerente de ACUDAM

²⁸ Austin y Seitanidi, “Collaborative Value Creation”.

Además del aumento de la competitividad, la generación de economías de escala y la posibilidad de compartir recursos repercuten de forma directa en la sostenibilidad financiera de las entidades. Al reducir los costes operativos, optimizar el uso de infraestructuras y acceder conjuntamente a nuevas fuentes de financiación o convocatorias, las alianzas estratégicas permiten una gestión más eficiente y sostenible de los recursos económicos. Esto resulta particularmente relevante ante la actual dependencia de fondos públicos y la incertidumbre sobre su continuidad, donde mantener la estabilidad financiera se convierte en un desafío clave para sostener la misión social de las ETSS.

En cuanto al valor interactivo, las entidades señalan que este tipo de acuerdos colaborativos permiten acceder a capacidades técnicas y conocimientos especializados de los que carecen internamente, lo cual contribuye a mejorar la calidad de los servicios prestados:

“Estamos en una entidad pequeña y tenemos unos recursos limitados; y todas las entidades gestionamos mil servicios. Por eso, por ejemplo, valoro mucho las alianzas como vía para compartir conocimiento, porque yo no tengo capacidad de abarcarlo todo y tampoco tenemos el nivel de especialización interna para llegar al detalle [de conocimiento] que puede aportar otra entidad o una alianza. Eso sería un motivo clave para colaborar”.

Ester Comellas i Barniol, directora general de la Fundació La Llar

Asimismo, estas alianzas ofrecen a las entidades la posibilidad de expandir su ámbito de actuación hacia otros territorios, lo que, a su vez, refuerza su capacidad de influencia. El gerente de una de las ETSS entrevistadas explica cómo una colaboración estratégica con otras entidades les ha permitido expandirse territorialmente y ampliar su ámbito de intervención:

“Ahora también tenemos capacidad para ampliar servicios, lo que implica llegar a más personas y con mayor calidad. Además, podemos extender nuestro ámbito de influencia hacia [nuevo territorio]. Hemos ganado presencia territorial porque nuestras carteras de servicios eran complementarias, tanto en Barcelona como en [nuevo territorio]. Así, ahora cubrimos una zona más amplia del área metropolitana. Antes, nuestra base estaba en Barcelona y la del taller en [territorio]; ahora podemos desplegar los servicios en ambos lugares, alcanzando a [el colectivo atendido]”.

Carles Descalzi Farreres, gerente de Pere Claver Grup

Esta expansión territorial no solo facilita el acceso a más personas usuarias, sino que también puede dar lugar a nuevas oportunidades laborales en zonas donde antes no había presencia. El entrevistado amplía su reflexión señalando las implicaciones positivas en términos de gestión de equipos, atracción de talento y desarrollo profesional del personal:

“Me he referido a la organización de servicios, tanto para las personas usuarias como para las profesionales. Como decía, nuestra capacidad de *engagement*, de atraer y resultar atractivos para los profesionales en un mercado laboral escaso, es mayor si ofrecemos más servicios y surgen nuevas oportunidades. Primero, en cuanto a gestión del conocimiento y aprendizaje: cuanto más talento tenemos en la organización, mayor es la posibilidad de aprender, formarse continuamente y compartir conocimiento. Pero también es clave para el profesional, que sabe que, si tiene alguna necesidad, cuenta con apoyos y recursos en otros ámbitos, dentro de la misma entidad [...]”.

Carles Descalzi Farreres, gerente de Pere Claver Grup

De este modo, queda de manifiesto que, en un sector marcado por la dificultad para atraer y retener talento —debido a los bajos salarios derivados de una financiación insuficiente—, las alianzas se consolidan como una vía para hacer más atractivo el TSS como empleador, al ofrecer mayores posibilidades de desarrollo profesional, diversificación de tareas y aprendizaje compartido entre profesionales.

Finalmente, las alianzas estratégicas permiten también combatir la atomización del sector, ya que facilitan la creación de proyectos conjuntos y la ampliación del alcance territorial de las entidades:

“Yo creo que el futuro pasa por que generemos alianzas entre las entidades que trabajamos en este sector, sí o sí. [...] Aquí, en el Barcelonés somos muchísimas. Con grupos pequeños y fragmentados, muchos con dificultades, y algunas organizaciones muy relevantes. Lo que deberíamos hacer es escucharnos, dialogar, definir una hoja de ruta conjunta y seguir haciendo nuestro trabajo”.

Leticia Andrades, directora general de Asproseat Grup

“Hoy en día, ninguna entidad puede hacerlo todo sola. Es que no se puede; necesitamos colaborar con otros, y eso es fundamental. Las organizaciones que no avancen en esa dirección corren el riesgo de quedarse en la mediocridad y no progresar. Vivimos en un mundo global que lo exige, que nos impulsa a cooperar”.

José Antonio Ruiz, director de Relacions i Participació en Fundesplai

En conclusión, las alianzas estratégicas constituyen una respuesta clave frente a las debilidades estructurales y los retos que afronta el TSS, como la falta de recursos, la atomización o la dificultad para atraer talento. Estas colaboraciones permiten compartir conocimientos, mejorar la solvencia financiera, ampliar la cobertura territorial y aumentar la competitividad de las entidades. Así, se configuran como una herramienta esencial para hacer frente a las amenazas externas y transformar debilidades internas en oportunidades de desarrollo a largo plazo del sector. El **Cuadro 2** resume los puntos principales relativos a la importancia de este tipo de acuerdos colaborativos para la permanencia a largo plazo del sector.

Cuadro 2. Las alianzas estratégicas como factor de permanencia del tercer sector social

Mejoran la competitividad de las entidades, al permitirles una mayor escala y eficiencia operativa.

Pueden acceder a nuevas fuentes de financiación y a una gestión más eficiente de los recursos económicos. Se trata de un hecho relevante en el contexto de dependencia financiera de la Administración pública.

Consiguen nuevas capacidades técnicas y un conocimiento especializado.

Adquieren la posibilidad de llevar a cabo la expansión territorial de su ámbito de actuación, aumentando su capacidad de incidencia y de atraer talento.

Reducen la atomización del sector.

Otros factores

Si bien las alianzas estratégicas se perfilan como una vía fundamental para reforzar la permanencia y el desarrollo del sector a largo plazo, existen otros factores clave que requieren atención y acción por parte de los poderes públicos y de la sociedad en su conjunto. Además de este tipo de acuerdos entre ellas, las entidades subrayan la necesidad de un mayor compromiso por parte de la Administración pública, de mejorar la atractividad del sector y de lograr un reconocimiento social y político más sólido, así como de aumentar los recursos financieros disponibles.

En primer lugar, el compromiso de la Administración pública resulta crucial para la permanencia de las ETSS a largo plazo. Este debe traducirse, sobre todo, en una financiación adecuada y estable, en la implementación de conciertos y concursos con condiciones favorables para estas entidades y en el impulso a la innovación. Estas medidas también permitirían mejorar las condiciones laborales, lo que contribuiría a aumentar el atractivo del sector y captar profesionales cualificados. Así lo explica uno de los responsables de una entidad:

“[Son necesarias] condiciones laborales justas y competitivas, una financiación estable y adecuada, con unos márgenes económicos suficientes en la prestación de servicios. La legislación y la normativa también deberían ser estables y, sobre todo, favorecer un marco adecuado para este tipo de actividades y fomentar la innovación. Además, es necesario el apoyo [de la Administración pública] a los cambios que el propio sector requiere, no únicamente a la prestación de servicios públicos, para ser efectivamente organizaciones de iniciativa social que atiendan retos emergentes. A veces, son las propias Administraciones las que determinan cómo, cuándo y qué debe hacerse, y eso limita los espacios de creación y respuesta ante nuevas necesidades sociales que van emergiendo”.

Rafael Ruiz de Gauna Torres, adjunto a la Dirección General de la Fundación Pere Tarrés

Asimismo, este mayor compromiso se relaciona con otro factor que las ETSS consideran esencial para la sostenibilidad del sector: un mayor reconocimiento político y social de su labor. Tal como expresa un representante entrevistado:

“Para resolver este tema, yo creo que lo que se tiene que hacer es, en términos generales, una apuesta decidida y entender que los servicios sociales ahora mismo son un pilar del bienestar, del modelo de bienestar que tenemos, al mismo nivel que la sanidad o la educación. A nivel de población, todo el mundo identifica claramente estos dos ámbitos, sanidad y educación, pero en el caso de los servicios sociales, los responsables políticos perciben dificultades para defenderlos o consideran que existen obstáculos, y por eso no apuestan firmemente”.

Ester Comellas i Barniol, directora general de la Fundació La Llar

Así, con el fin de que la Administración pública pueda implementar medidas que promuevan la sostenibilidad del tercer sector, resulta imprescindible que antes haya una concienciación política y social del papel que este desempeña en la actualidad.

Por último, aunque el compromiso de la Administración pública en materia de financiación es fundamental, las ETSS resaltan que el sector debe orientarse hacia la diversificación de sus fuentes de ingreso, involucrando a otros actores, con el fin de garantizar su desarrollo a largo plazo. Así lo plantea el presidente de una entidad del sector:

“Es una fundación que tiene una capacidad de inversión limitada a los fondos que en su día los patronos pusimos en la fundación y a lo que hemos podido generar a través de las ayudas que hemos pedido, en este caso, a la Administración para desarrollar los proyectos. Pero que, evidentemente, en el medio plazo, se va a ver limitada [...]. Por tanto, yo os diría que, en estos momentos, independientemente de que se deba seguir buscando alianzas y colaboraciones estratégicas con entidades [...], también hay que buscar apoyo en la sociedad para poder conseguir más fondos, que permitan que esos proyectos puedan irse convirtiendo en realidad”.

Martí Prat, presidente de Fundació Privada Factoria de Somnis

A continuación, el **Cuadro 3** recopila los factores —más allá de las alianzas estratégicas— que pueden promover la permanencia a largo plazo del TSS en Cataluña:

Cuadro 3. Otros factores que pueden contribuir a la permanencia del sector

Más compromiso de la Administración pública.

Mejora de la atraktividad del sector.

Mayor reconocimiento social y político del tercer sector social.

Diversificación de las fuentes de ingreso de las ETSS, para incrementar su financiación.

En suma, el TSS en Cataluña se configura como un actor clave en la respuesta a las necesidades sociales, caracterizado por una amplia implantación territorial, capacidad técnica y credibilidad ante la ciudadanía. Estas fortalezas permiten que las ETSS desempeñen un papel central en la cohesión social y en la atención a diversos colectivos. Sin embargo, el sector enfrenta importantes debilidades estructurales, como la fragilidad de su modelo de financiación, la elevada dependencia de la Administración pública y las dificultades para ofrecer salarios competitivos. Estas limitaciones afectan directamente a su capacidad para atraer y retener talento.

Los retos más urgentes incluyen la dependencia de la financiación pública, la atomización del sector, la competencia —tanto interna como externa— y la necesidad de diversificar los ingresos. Frente a ello, las alianzas estratégicas emergen como una herramienta clave para superar debilidades internas, mejorar la competitividad, ampliar el alcance territorial y acceder a nuevos conocimientos y recursos. A largo plazo, la sostenibilidad del TSS dependerá tanto del fortalecimiento de este tipo de acuerdos como del compromiso firme por parte de la Administración pública y de un mayor reconocimiento político y social del trabajo que realizan estas entidades.



Alianzas estratégicas de las entidades del tercer sector social en Cataluña

Las alianzas formadas por ETSS en Cataluña cumplen diversas funciones. Destacan especialmente la gestión conjunta de proyectos y operativas, la colaboración frente a retos compartidos, el intercambio de recursos y conocimientos especializados que las entidades no poseen individualmente, la realización de acciones de *lobby* y la obtención de financiación.

Entre las experiencias relatadas, hay tanto alianzas que no llegaron a concretarse como otras que sí, con resultados diversos: algunos casos se consideran exitosos, mientras que otros se describen como fracasos. A continuación, se analizan los tipos de situaciones identificadas.

Aunque la amplia mayoría de las ETSS entrevistadas ha participado o participa actualmente en una o más alianzas estratégicas, en los pocos casos en que no lo hacen, explican que se encuentran en proceso de conformar una.

Formación de alianzas: planteamiento, selección de socios y definición de objetivos

En el planteamiento inicial, la **principal motivación** para formar una alianza estratégica fue la **convicción de que representaba la mejor opción operativa para el desarrollo de un proyecto**. En concreto, las entidades señalan que este acuerdo colaborativo les permitió afrontar retos comunes junto con otras ETSS o ejecutar un servicio específico para atender a un colectivo con el que ambas trabajaban. Los directores generales de dos entidades entrevistadas ilustran esta motivación con los siguientes ejemplos:

“Por ejemplo, el tema del [proyecto]. Cuatro entidades decidieron montar una asociación para gestionar el plan comunitario [...]. Nos dijeron que debía haber una entidad que presentara las subvenciones. Al principio, lo que hacíamos era turnarnos cada año, pero eso provocaba que el personal se fuera a la calle y perdiera la antigüedad. [...] Por eso decidimos crear una asociación conjunta, para garantizar la estabilidad del equipo y que el proyecto dejara de depender cada año de una sola entidad”.

El director general de una ETSS dedicada a la infancia

“[La alianza] nace en el 2018 como una UTE, a raíz de una conversación informal. Desde nuestra experiencia en la intervención con hombres agresores, detectamos que en el ámbito del abuso sexual infantil los pocos recursos [que había] se centraban en las víctimas, pero nadie estaba abordando la figura del agresor. No había recursos para poder prevenir esa violencia sexual infantil desde la visión de los agresores. [...] Empezamos de una manera muy informal y, a partir de ahí, dijimos: ‘¡Vamos a hacer algo!’. Nos pusimos en contacto con el [socio], nos reunimos y vimos que teníamos mucho en común: nosotros aportábamos la experiencia con las familias y las víctimas, y ellos, desde una perspectiva más punitiva, tenían el conocimiento psiquiátrico necesario para desarrollar baremos y crear unidades de cribaje profesionalizadas”.

Natalia Valenzuela Pulido, directora general de la Fundació IRES

A través de estos ejemplos, resulta evidente que las entidades consideraron la alianza como la mejor opción para desarrollar los proyectos que querían llevar a cabo. La colaboración les permitiría sumar esfuerzos, compartir responsabilidades y acceder a nuevos recursos y conocimientos especializados. Como resultado, lograron fortalecer su capacidad de intervención y ofrecer una atención más completa al colectivo destinatario, contribuyendo de forma más eficaz al cumplimiento de su misión.

En la fase de la **selección de los socios**, las entidades procuraron que estos compartieran una serie de características clave. Entre ellas destacan la forma jurídica de la entidad, su presencia territorial, sus capacidades técnicas, el colectivo al que se dirige y que la colaboración represente una situación de beneficio mutuo. No obstante, también se valoraron otros aspectos más allá de las características institucionales. En particular, la relación previa entre las organizaciones o los vínculos personales entre directivos se identificaron como factores que facilitaron significativamente la elección de los socios.

La directora general de una de las entidades entrevistadas explica con claridad cómo las relaciones personales influyen en la configuración de las alianzas:

“Por ejemplo, en este caso tenemos [alianza], que no sé si la conocéis. [...] Y luego están la [federación 1] y la [federación 2]. Claro que tenemos estos espacios de red, pero, curiosamente, la alianza no la constituimos ahí, sino a partir de relaciones personales, que quizá surgieron en esos espacios, pero también en ámbitos locales, muy de territorio. Al final, todo depende de los vínculos entre personas y de cómo te conoces en el día a día del trabajo.

Por ejemplo, con una fundación con la que nos presentábamos juntas a [proyecto], no solo hicimos eso. [...] También compartimos formaciones, recursos, temas económicos... y, a veces, eso te abre puertas. Recuerdo que esa fundación tenía relación con otra que había desarrollado una base de datos sobre usuarios, y gracias a ese vínculo pudimos acceder a ella. [...] Es decir, no todo se reduce a presentarse a subvenciones; muchas veces lo esencial es la conexión entre entidades”.

Rosa Balaguer Bueno, directora general de Casal dels Infants

Así, aunque las entidades tienden a buscar socios que trabajen en el mismo ámbito y territorio o que atiendan al mismo colectivo, la selección final suele estar mediada por relaciones personales ya existentes, formales o informales, que facilitan la confianza y la cooperación. Por ello, el componente relacional y personal cobra una importancia decisiva en la formación de las alianzas.

Por último, los casos en los que las entidades han tenido que sustituir a alguno de los socios inicialmente previstos son excepcionales: por lo general, las alianzas se conforman con los actores considerados desde el inicio.

En cuanto a los **objetivos** que se plantean las entidades al establecer un acuerdo colaborativo, estos no siempre están claramente definidos de manera formalizada o documental, especialmente en las fases iniciales. En muchos casos, los objetivos se van concretando a medida que avanza la colaboración. Sin embargo, hay una constante: las entidades reconocen que al formar una alianza esperan generar un impacto más eficaz en el colectivo atendido, aprovechar sinergias y optimizar recursos.

El **Cuadro 4** resume las principales características de la fase de formación de las alianzas estratégicas establecidas por las ETSS.

Cuadro 4. Rasgos presentes en las fases de formación de las alianzas estratégicas

Planteamiento	Criterios de selección de los socios	Definición de objetivos
Convicción de que la alianza es la mejor opción para realizar un proyecto.	Características de la entidad: forma jurídica, presencia en un territorio, capacidades técnicas y colectivo común.	Poca claridad en la definición formal de objetivos.
Forma de afrontar retos compartidos.	Relación entre directivos.	Propósito claro de compartir conocimiento y optimizar recursos.
Facilitación de la atención a un colectivo común.	Situación de beneficio mutuo para todas las partes implicadas en la alianza.	

Implementación y gestión de las alianzas

Las entidades adoptan distintas fórmulas para estructurar sus alianzas. En la mayoría de los casos, estas se configuran como una unión temporal de empresas (UTE), una entidad gobernada conjuntamente (fundación o asociación) o alguna forma de relación contractual entre organizaciones independientes. Sin embargo, también existen otras que no cuentan con ningún tipo de estructura formal, cuya actividad se desarrolla a través de reuniones periódicas entre los socios. El siguiente caso ejemplifica este tipo de alianzas informales:

- [Entrevistador] “Y estáis en las reuniones, personas que son representantes de cada entidad, a lo mejor, que traen cada uno sus temas”.
- [Albert Pinyol] “Sí, lo que dijimos fue que asistieran personas que pudieran tomar decisiones, es decir, que tuvieran un cierto nivel de responsabilidad, para que las reuniones fueran realmente fructíferas. Evidentemente, las pautamos con un orden del día previamente planificado, con unos temas a tratar para que la gente se los pueda preparar, con unos resultados de las reuniones, tareas... Es decir, son reuniones bastante preparadas para que sean realmente eficaces y no una pérdida de tiempo”.

Albert Pinyol, director general de Àuria Cooperativa

Otro responsable del sector entrevistado relata el caso de una alianza sin estructura formal que su entidad estableció para dar seguimiento a un proyecto:

“En fin, esto fue un proyecto que se inició en febrero del 2023 y terminaba en diciembre. [...] Entonces, hablando con ellos, nos planteamos cómo darle continuidad. Lo que les propusimos fue crear una red. Es un tipo de alianza diferente, porque no se formaliza nada. Muchas veces, la imagen que tenemos de alianza es un contrato. Pero esto es otra formulación, y yo también lo consideraría una alianza, en el sentido de que nos ayudamos mutuamente a construir algo que creemos que puede ser muy positivo [...]. No solo se obtiene un rendimiento económico, también se estrechan vínculos, y eso permite compartir no solo desde las direcciones, sino también entre los equipos técnicos, los monitores y los usuarios”.

Nicolau Sisqués Santallúcia, gerente de ACUDAM

Estos dos casos muestran que, en ocasiones, las organizaciones no dan tanta importancia a establecer una estructura formal, sino que se centran en que el modelo organizativo, aunque informal, permita desarrollar el proyecto de manera eficaz y genere beneficios sostenidos a las entidades socias.

El **Cuadro 5** resume los tipos de estructura más frecuentes de las alianzas.

Cuadro 5. Estructuras de las alianzas

Formales: principales formatos	Informales
Unión temporal de empresas.	Sin estructura formal, desarrollándose mediante reuniones de seguimiento entre los socios.
Creación de una entidad conjunta.	
Establecimiento de una relación contractual entre las entidades.	

En cuanto a la forma de gestionarlas, se observa un patrón similar. En la mayoría de los casos, las entidades no detallan explícitamente el modelo de gestión. Cuando lo hacen, explican que este se basa en reuniones entre directivos o personas responsables de cada entidad, que permiten realizar el seguimiento de la colaboración con criterios similares a los mencionados con anterioridad, tal como se muestra en el **Cuadro 6**.

Cuadro 6. Gestión de las alianzas

Mantenimiento de reuniones entre los responsables de cada entidad.
Priorización de que, con independencia de cuáles sean la estructura y el modo de gestión de la entidad, se permita el desarrollo eficiente de la alianza.

Evaluación de las alianzas

Las entidades indican, a este respecto, que efectúan un seguimiento del proyecto y evalúan los resultados de la alianza en reuniones periódicas, a través del análisis del cumplimiento de los objetivos definidos en la planificación estratégica, que suele incluir indicadores económicos. No obstante, raramente se mencionan los indicadores específicos. Dos ejemplos lo ilustran:

“En septiembre, nos reunimos y planificamos un poco cómo será. Intentamos trabajar juntas para buscar subvenciones, algo que nos ayude a sostener el proyecto, porque ya he dicho que no vivimos de esto. Hacemos una reunión de valoración y planificación anual, y luego seguimos viéndonos periódicamente para tratar pequeños detalles [...]”.

Eva Calvés Parcerisas, directora de la Fundació Pas a Pas

“Nos vamos reuniendo mensualmente, sobre todo porque es un producto nuevo el que estamos elaborando. Así que es un proceso de prueba y error, ajustes, cosas que no funcionan, modificaciones que hay que hacer... También hacemos un seguimiento mensual del presupuesto para ver cómo vamos. Básicamente, se trata de un seguimiento productivo con indicadores económicos”.

Isaac Casanovas Bellmunt, gerente en la Fundació Privada llersis

El **Cuadro 7** sintetiza cómo abordan las entidades la evaluación de sus alianzas estratégicas.

Cuadro 7. Evaluación de las alianzas

Evaluación del desempeño de la alianza en función de los indicadores establecidos en el contrato, siempre que estos estén especificados.

Celebración de reuniones periódicas para hacer un seguimiento de la planificación estratégica a falta de métricas específicas.

Cuando las entidades evalúan sus alianzas en función de sus fortalezas y debilidades, identifican con claridad los factores que consideran determinantes para su éxito o fracaso. A continuación, se ahonda en esos factores y se muestran algunos ejemplos.

Factores que contribuyen al éxito

Las entidades entrevistadas identifican una serie de factores como decisivos para el éxito de este tipo de colaboraciones. Así, destacan, para todas sus fases, la existencia de confianza mutua y generosidad entre los socios, las cuales permiten construir relaciones de largo recorrido y superar tensiones o desacuerdos puntuales.

Además, respecto de cada etapa de la alianza se identifican otros elementos clave:

- **Durante la fase de planteamiento y selección de socios**, resulta esencial contar con un objetivo común claramente compartido y con una visión estratégica alineada entre los participantes. La voluntad de colaborar a partir de valores y necesidades compartidas es vista como una base sólida para el futuro de la alianza.

“Al final, todo depende de las personas. Puedes tener todo muy bien planificado, pero, si no hay confianza, si no te fías del otro, no vas a compartir información ni recursos, y eso acaba afectando al proyecto”.

Rosa Balaguer Bueno, directora general de Casal dels Infants

“En nuestro caso funcionó porque había confianza, transparencia y voluntad real de trabajar juntos. No hubo protagonismos ni recelos. Todos teníamos claro el para qué de la alianza, y eso ayuda a que la coordinación sea natural”.

José Antonio Ruiz, director de Relacions i Participació en Fundesplai

- **En la fase de implementación y gestión**, los entrevistados subrayan la importancia de una buena coordinación y comunicación, así como la existencia de espacios de seguimiento estables y planificados. Las alianzas que funcionan con mayor fluidez son aquellas donde las tareas están claras y existe una distribución equilibrada de responsabilidades.

“Una de las cosas que funcionó fue que desde el principio repartimos las tareas con mucha claridad. Todo el mundo sabía qué tenía que hacer, cuándo y cómo. Eso evitó malentendidos y permitió avanzar sin fricciones”.

Isaac Casanovas Bellmunt, gerente de la Fundació Privada Ilersis

- **Por último, en la evaluación y seguimiento,** se considera clave que exista una reflexión compartida sobre los resultados obtenidos y que esta evaluación no se limite al rendimiento económico, sino que contemple también el aprendizaje generado, el fortalecimiento institucional y el impacto social alcanzado.

“No solo miramos números. También hablamos de qué hemos aprendido, de si podríamos hacerlo mejor, de qué ha cambiado en las personas a las que atendemos. Eso nos ayuda a mejorar como entidades”.

Eva Calvés Parcerisas, directora de la Fundació Pas a Pas

“Lo que más valoro de esta alianza es que desde el inicio hubo claridad en lo que esperábamos y mucha transparencia. Sabíamos lo que ponía cada uno sobre la mesa, y eso evitó tensiones. Pero, sobre todo, hubo generosidad: nadie quiso sacar más ventaja que el otro, sino que todos pensábamos en el proyecto y en su impacto”.

Natalia Valenzuela Pulido, directora general de la Fundació IRES

El **Cuadro 8** recopila las claves de éxito de las alianzas estratégicas en cada etapa de su existencia.

Cuadro 8. Claves de éxito

Etapa	Claves
Planteamiento y selección de socios	• Existencia de un objetivo compartido, alineación estratégica y estilos de trabajo afines. • Confianza y voluntad de colaboración basada en valores y necesidades comunes.
Implementación y gestión de la alianza	• Relaciones previas de confianza entre entidades o directivos. • Afinidad en los enfoques metodológicos y estilos de trabajo.
Evaluación y seguimiento	• Distribución clara de tareas y responsabilidades. • Espacios de coordinación estables y bien planificados

Factores que contribuyen al fracaso

Además de los elementos que propician el éxito de las alianzas estratégicas, las ETSS entrevistadas señalaron diversas dificultades que pueden poner en riesgo su funcionamiento. En algunos casos, estos problemas pudieron resolverse; en otros, llevaron al debilitamiento o disolución del acuerdo colaborativo.

Son varios los factores que contribuyeron al fracaso de algunas alianzas o que, aunque no las comprometieron por completo, dificultaron su implementación y gestión. Uno de ellos fue, durante la fase de planteamiento, la falta de reflexión suficiente sobre el interés común de las entidades participantes. Considérese el ejemplo de una organización que se implicó en una alianza que, finalmente, no le aportó los beneficios esperados:

“Por ejemplo, [...] hicimos un proyecto conjunto para poner en marcha un programa de inserción laboral. Lo diseñamos conjuntamente y ellos aportaron sobre todo la parte más técnica [y metodológica]. [...] Nosotros teníamos interés también desde el punto de vista de la metodología, queríamos experimentar, probar. [...] Su intención era aplicarlo a un colectivo en situación de exclusión especialmente vulnerable, pero mi sensación respecto al resultado final no fue positiva. Desde el primer momento, creo que hubo choques importantes en cuanto a la cultura organizativa y a la forma de enfocar el proyecto.

A pesar de todo, lo llevamos a cabo, pero nosotros tuvimos que hacer un esfuerzo enorme en la captación de usuarios. Esto nos ha pasado muchas veces: te proponen hacer un proyecto personal, [...] pero en realidad lo que no tienen son las personas, y tú eres un medio para acceder a ellas. [...]

Por eso, cuando hablamos del objetivo de la alianza, hay que preguntarse no solo cuál es el mío, sino también cuál es el del otro. Esto es clave al construir una alianza. Decir: 'Oye, tened claro esto: ¿para qué?, ¿por qué lo hacemos?, ¿cuál es mi objetivo y el del otro?, ¿y qué aporta cada uno?'".

Rosa Balaguer Bueno, directora general de Casal dels Infants

Resulta evidente cómo la falta de una reflexión profunda sobre los objetivos específicos de cada entidad al formar una alianza puede dar lugar a proyectos incipientes que, finalmente, no contribuyen de forma significativa a la misión de ninguna de las partes.

Los fallos en la selección adecuada de los socios también constituyeron un factor crítico que provocó el fracaso de algunos acuerdos colaborativos. En numerosas ocasiones, la ausencia de una valoración cuidadosa sobre las características y trayectoria de las entidades implicadas, o también el apego excesivo a la identidad propia, derivó más adelante en dificultades durante la gestión de la colaboración. Un director general entrevistado relata cómo su organización no supo anticipar las diferencias culturales con el resto de los socios, lo que generó importantes tensiones:

"Empezamos, yo diría, demasiado rápido, porque parecía que nos conocíamos como organización, pero nunca habíamos trabajado juntos. Pero los primeros años estuvieron caracterizados por unas importantes diferencias culturales. [...] Las tres organizaciones tienen tradiciones distintas en volúmenes de actividad, distintos ámbitos territoriales. Y, a pesar de compartir valores, creo que no fuimos suficientemente cautos a la hora de tener en cuenta la diversidad, [...] con lo cual nos llevó un cierto tiempo generar la confianza necesaria. Incluso en algún momento el proyecto tambaleó. No fue fácil, porque teníamos que generar confianza".

Salvador Maneu Marcos, director de Sant Joan de Déu Serveis Socials Barcelona

Además de dificultar la creación de un clima de confianza, estas diferencias culturales no detectadas pueden derivar en enfoques dispares sobre cómo evaluar el desempeño de la colaboración. A su vez, esta disonancia puede deteriorar la relación entre las entidades implicadas y comprometer la sostenibilidad de la colaboración. El siguiente ejemplo muestra cómo visiones opuestas respecto a los resultados del proyecto provocaron un conflicto que terminó con la ruptura de la alianza:

"El [socio], desde una visión más empresarial como sociedad limitada, no entendía nuestra forma de funcionar como ONG, donde primero actúas y luego ya cobras. Entonces, para ellos, esto empezó a parecer una disfunción. [...] Nosotros lo veíamos como una inversión desde el primer momento; ya lo estructuramos así. [...] Estábamos cubriendo una necesidad social no atendida, con impacto real, y eso, para nosotras, tenía un valor añadido.

Pero desde la SL no lo veían así. Solo veían que no se facturaba [...]. Finalmente, pudimos ponerle cara al conflicto y resolverlo desde la necesidad de crear una asociación. [...] Pero llegó el momento de decirnos hasta luego [...]"

Natalia Valenzuela Pulido, directora general de la Fundació IRES

Por último, incluso en situaciones en las que la selección del socio y la definición de los objetivos de la alianza se llevaron a cabo de forma cuidadosa, las diferencias en la dinámica operativa terminaron condenando la colaboración al fracaso. El siguiente caso lo ejemplifica con claridad:

“En el caso de otra que no funcionó, fue con una fundación francesa. Nos pidieron una colaboración para hacer un piloto de un proyecto determinado y, en cierto modo, funcionar como banco de pruebas. [...] No funcionó porque [...] los términos del acuerdo nunca quedaron del todo claros. O, al menos, no se respetaron los términos iniciales: el acuerdo era para algo muy concreto, y después las demandas cambiaron. Eran muy urgentes y había muy poca planificación, se trabajaba a salto de mata, de una manera muy poco organizada por parte de la de la fundación que nos propuso el proyecto.

Al final lo dejamos. [...] La reflexión que hago es: no hay que precipitarse ni dejarse llevar por la ilusión del primer momento. Porque ya empezó mal: con un correo urgente de ‘lo necesito para mañana’. Y aquí, que somos muy atrevidas, dijimos: ‘Vale, de acuerdo, para mañana está’. Pero ese estilo se convirtió en la tónica habitual”.

Aurora Santín Gómez, directora general de Alzheimer Catalunya Fundació

Este caso evidencia que, aunque se haya hecho una selección adecuada del socio y se compartan objetivos, las diferencias operativas —en cuanto a ritmo, planificación o estilo de trabajo— pueden desestabilizar por completo la alianza si no se gestionan adecuadamente.

El **Cuadro 9** resume los principales factores que provocan el fracaso de las alianzas en cada etapa.

Cuadro 9. Factores que contribuyen al fracaso

Fase	Factores de fracaso identificados
Planteamiento	Falta de reflexión sobre las motivaciones y objetivos comunes entre las entidades.
Selección de socios	Elección inadecuada por desconocimiento de diferencias organizativas o culturales.
Gestión	Descoordinación, falta de planificación, ritmos y estilos de trabajo incompatibles.
Evaluación de resultados	Visiones divergentes sobre el impacto, los indicadores de éxito o los criterios de sostenibilidad de la alianza.

Los resultados muestran que, si bien las entidades no suelen aplicar sistemas formales de indicadores para evaluar las alianzas, son capaces de identificar con claridad los factores que consideran clave para el éxito o el fracaso de sus colaboraciones. Las exitosas se basan en la confianza, la generosidad, los objetivos compartidos, la complementariedad de recursos y el equilibrio entre las partes. En cambio, la falta de reflexión sobre los objetivos, la elección inadecuada de socios y las diferencias en los estilos de gestión pueden dificultar la colaboración y comprometer su sostenibilidad.

En suma, el éxito o fracaso dependen de factores que van más allá de los contratos y acuerdos formales. Construir una alianza sólida no es solo una cuestión de compartir recursos, sino también de comprender a los socios, anticipar desafíos y mantener una visión común.

¿Cómo fomentar las alianzas estratégicas en el tercer sector social?

Las ETSS presentan diversas soluciones para fomentar las alianzas estratégicas en el TSS, reconociendo que estas son cruciales para su sostenibilidad a largo plazo.

En primer lugar, es necesario promover activamente espacios de diálogo donde las entidades puedan exponer tanto sus logros como las dificultades asociadas a su actividad. El intercambio de estas experiencias puede generar un entorno de apoyo mutuo y propiciar la formación este tipo de acuerdos colaborativos:

“Bueno, básicamente por contacto piel con piel. [...] En el caso de las entidades que estamos, además, en plataformas, las que llevamos una vida más o menos activa en las plataformas, es vital que podamos explicar lo que hacemos y conocer lo que hacen otros, porque las oportunidades surgen de este conocimiento, de este contacto directo. [...] Al compartir nuestras necesidades, miedos y problemas, otras entidades pueden sentirse identificadas, porque están en una situación similar. Incluso algunas pueden llegar a tener alguna propuesta, alguna solución o algo en marcha con lo que ayudar. Con lo cual, formar parte, estar activas y no permanecer aisladas es fundamental para generar estas oportunidades [de alianza]”.

El director gerente de una ETSS dedicada a la atención de personas mayores

Estos espacios de diálogo no requieren necesariamente de nuevas estructuras. Los foros y plataformas de ETSS pueden aprovecharse para el mismo fin:

“Como hemos dicho, es fundamental generar espacios de confianza entre entidades. Y ya existen: mesas de trabajo, ateneos cooperativos, espacios repartidos por toda Cataluña donde las entidades nos encontramos. Ahí detectamos necesidades comunes, incluso con organizaciones de otros sectores. Por eso es clave organizar espacios de encuentro y redes que faciliten el contacto. La intercooperación no surge sola”.

Maite Trepas Burgués, directora gerente de la Associació Alba

Además, es importante que estos espacios también permitan presentar resultados de alianzas establecidas y evaluar su desempeño de forma conjunta, de manera que las ETSS puedan mejorar la forma en que crean y gestionan sus acuerdos colaborativos a partir de la experiencia de otras. Con el mismo objetivo, algunas entidades proponen la creación de programas que difundan evidencia científica sobre alianzas estratégicas en el TSS, a través de las universidades u otras instituciones. Todo esto contribuiría a generar alianzas más efectivas y sostenibles, basadas en la transparencia y en prácticas colaborativas:

“Quizá estaría [bien hacer] una cosa que no se hace casi nunca: exponer los resultados de todo esto e incluso las dificultades. Preguntarnos: ‘¿Qué nos ha aportado este proyecto, más allá del impacto en los usuarios? ¿Qué hemos aprendido? ¿Qué conservaríamos? ¿Qué potenciaríamos?’. Yo creo que esto nos iría bien también para para generar confianza, porque, al final, no todo es maravilloso. Lógicamente, siempre hay dificultades, pero, si queremos impulsar alianzas, tenemos que hablar con honestidad sobre lo que sucede en ellas”.

Rosa Balaguer Bueno, directora general de Casal dels Infants

Por último, los equipos directivos desempeñan un papel fundamental en la promoción activa de alianzas estratégicas. Se subraya la necesidad de un compromiso real desde las direcciones, traducido en acciones concretas, que supere las limitaciones sectoriales y burocráticas. Asimismo, se propone comenzar con proyectos compartidos, aunque sean de pequeña escala, con el fin de generar confianza. Las siguientes declaraciones lo explican:

“Es muy importante que desde las gerencias y los equipos de dirección se apueste de verdad por la posibilidad de crear alianzas. No basta con mencionarlas si luego no hay voluntad real. [...] Una buena forma de empezar es con un proyecto conjunto pequeño que nos permita conocernos. Así sabremos con quién podemos contar. Cada parte aporta algo, lo desarrollamos juntos y construimos confianza”.

Xavier Mauri, ex director general de la Fundació Hàbitat3

“A veces solo hablamos dentro de nuestro sector, pero a lo mejor tendríamos que crear más alianzas [...] con otras federaciones, no solo con la Taula. Hay algunos ámbitos, por ejemplo, la salud mental, donde está claro que podríamos colaborar más: acciones conjuntas, *lobby*, reclamaciones específicas... Las alianzas sectoriales tienen más impacto. Pero hacen falta recursos. Las estructuras no siempre los tienen. Y, si se burocratiza demasiado, no funciona. Es una cuestión de valentía, pero sin caer en la rigidez administrativa”.

Teresa Ros Redondo, directora de la Fundació Acció Baix Montseny

A pesar de ello, emergen retos significativos que obstaculizan el desarrollo de alianzas. Entre ellos destacan el personalismo y la falta de confianza entre entidades, que generan barreras estructurales y culturales a la colaboración.

El entorno entre las entidades no siempre es colaborativo, ya que muchos patronatos muestran reticencias a la hora de compartir proyectos con otras entidades en el mismo territorio y son poco proclives a métodos de gestión distintos. Esta resistencia suele estar motivada por el temor a perder el control sobre recursos locales o a una amenaza percibida a la identidad organizativa:

“Uno de los principales problemas son los patronatos, suelen ser muy sentimentales. [...] Yo creo que el principal escollo es que hay miedo a perder el control de la proximidad. [...] Si tienen una relación cercana con el ayuntamiento, temen perder la exclusividad. Y luego están las estructuras... Las fusiones siempre causan daños personales”.

Joan Salvany, director gerente de la Mancomunitat TEGAR del Garraf

Esta falta de apertura también implica resistencia a trabajar con organizaciones con culturas o enfoques diferentes:

“Trabajar con organizaciones de otros ámbitos, sectores o disciplinas requiere una apertura que no siempre existe. Hace falta flexibilidad para entender otras culturas organizativas, otras maneras de abordar los retos. Y eso, en parte, exige liderazgos más orientados al cambio. [...] Porque muchas veces falta visión de lo que pueden aportar a la organización y, en ese sentido, el tercer sector a menudo tiene unos liderazgos que no están alineados con esa mirada”.

Toni Codina, director general de la Fundació iSocial

Desde una perspectiva interna y autocrítica, también se observan dinámicas identitarias que refuerzan el aislamiento entre entidades:

“Hay una parte del sector con la que yo soy muy crítica. [...] Esa visión de la pertenencia, de causa... Como si lo que yo hago tuviera un valor que los demás no pueden replicar. [...] En muchas fundaciones, los órganos de gobierno son familiares de personas atendidas, de colectivos concretos que se están atendiendo. [...] Yo creo que eso afecta a [la formación de alianzas] en el sentido de decir: ‘Lo que yo hago tú no lo puedes hacer como yo’. [...] Pero juntos podríamos hacer algo distinto”.

Natalia Valenzuela Pulido, directora general de la Fundació IRES

Fomentar alianzas estratégicas en el TSS no es solo una cuestión operativa o técnica. Requiere transformar la manera en que las entidades se relacionan, planifican e imaginan el trabajo colectivo. Las experiencias analizadas evidencian que este tipo de acuerdos no nacen solo de estructuras, sino también de voluntades concretas, liderazgos comprometidos y una disposición real a la colaboración. Cuando existen espacios de confianza y reconocimiento mutuo, pueden convertirse en palancas de innovación y sostenibilidad. Sin embargo, persistencias como el personalismo y la falta de confianza siguen impidiendo su expansión en el TSS en Cataluña. Por ello, avanzar hacia una cultura más colaborativa exige generar prácticas y narrativas que legitimen el trabajo conjunto como vía preferente.

El **Cuadro 10** recopila los principales elementos que favorecen o dificultan el fomento de las alianzas estratégicas en el TSS.

Cuadro 10. Factores que favorecen o dificultan las alianzas estratégicas en el tercer sector social

Vías de fomento	Retos que las dificultan
Creación de espacios de diálogo.	Presencia de personalismos y divergencias identitarias entre entidades.
Desarrollo de programas para la divulgación de evidencia científica sobre alianzas.	
Impulso por parte del equipo directivo en la promoción de este tipo de acuerdos colaborativos.	Desconfianza derivada del temor a perder el control sobre la gestión de proyectos.



Casos de buenas prácticas de alianzas estratégicas en el tercer sector social

En este apartado, se presentan cinco ejemplos de buenas prácticas en relación con las alianzas estratégicas en el TSS. El primer caso es el de la Fundación Pasqual Maragall, centrado en su alianza europea con diversas entidades dedicadas al alzhéimer y en su estrategia de captación de fondos. El segundo es el caso de la alianza establecida entre Pere Claver Grup y la Fundació Tallers. Se analiza el proceso de formación e implementación del acuerdo colaborativo y se valoran los factores de éxito y los desafíos que aún enfrenta. En tercer lugar, se presenta el caso de Intermedia, una entidad fruto de la alianza entre la Fundació IRES, Suara Cooperativa y Surt, con énfasis en su estructura organizativa y modelo de gestión. El cuarto caso es el del proyecto Foodback, una alianza estratégica entre la fundación Banc dels Aliments, Mercabarna y otras ETSS. Se analiza el proceso de formulación del proyecto y la selección de los socios, además de su estructura y modelos de gestión y gobernanza. En quinto y último lugar, se presenta el caso de la Fundació iSocial, una entidad creada a partir de una alianza establecida entre 20 ETSS para la innovación social en el tercer sector.

A partir del análisis de estos cinco casos, se extraen diversas conclusiones sobre los factores que han contribuido al éxito de estas alianzas estratégicas, incluyendo en cada uno los datos generales más relevantes de cada entidad, según su disponibilidad en los canales oficiales de dichas entidades.

Fundación Pasqual Maragall

La Fundación Pasqual Maragall (véase la **Tabla 5**), nacida de la voluntad de Pasqual Maragall²⁹ y su esposa Diana Garrigosa, representa un caso ejemplar de iniciativa organizada por la sociedad civil. Esta entidad privada, que no recibe subvenciones estructurales de la Administración, se ha erigido como un referente en la investigación y concienciación sobre el alzhéimer, combinando rigor científico, compromiso social y una visión clara de futuro.

Tabla 5. Datos generales de la Fundación Pasqual Maragall

Año de creación	2008
Socios	~90.000
Participantes en estudios	~3.000
Personas cuidadoras con apoyo	~1.700
Inversión en investigación (2013-2024)	~75.000.000€
Ingresos 2024	~25.000.000€

Fuente: Datos facilitados por Glòria Oliver, directora general adjunta de la Fundación Pasqual Maragall, y obtenidos del *Informe de impacto 2024* de la fundación.³⁰

La Fundación Pasqual Maragall orienta su actividad en tres ejes estratégicos. En primer lugar, impulsa la investigación para la detección precoz y la prevención del alzhéimer, otorgando becas relevantes a investigadores de excelencia y garantizando una inversión sostenida en el tiempo, indispensable para obtener resultados en un campo de maduración lenta como es la investigación en neurodegeneración. Además, es el principal financiador estructural de su propio centro de investigación, el Barcelonaβeta Brain Research Center (BBRC), establecido por la fundación y que cuenta con el apoyo de la

²⁹ Presidente de la Generalitat de Catalunya entre el 2003 y el 2006, y alcalde de Barcelona entre 1982 y 1997, fue diagnosticado de alzhéimer en el año 2007, con 66 años.

³⁰ Fundación Pasqual Maragall y Barcelonaβeta Brain Research Center, *Investigamos, avanzamos*.

Universidad Pompeu Fabra y la Fundación “la Caixa”. En segundo lugar, ofrece apoyo a pacientes y cuidadores mediante programas de intervenciones y formación especializada. Finalmente, desarrolla acciones de sensibilización para transformar la percepción social de la enfermedad y promover una mayor implicación de la sociedad en su abordaje.

Las alianzas estratégicas establecidas por la fundación se enmarcan principalmente en el eje de actuación referente a la investigación. Destacan el proyecto European Prevention of Alzheimer’s Dementia (EPAD), de ámbito europeo, para la investigación del alzhéimer; y el HUB Alzheimer Barcelona, cuyo objetivo es posicionar a la Ciudad Condal como un referente internacional en el estudio de esta enfermedad.

En cuanto a su modelo de financiación, la fundación se sustenta sobre todo en la filantropía, a través tanto de alianzas con empresas (5% de los ingresos) como de donaciones de personas individuales (95% de los ingresos).

Alianza Europea por el Alzheimer

La Fundación Pasqual Maragall fue una de las entidades impulsoras del proyecto EPAD, una colaboración a nivel europeo llevada a cabo entre el 2015 y el 2020. Su objetivo principal era mejorar la comprensión de las primeras etapas de la enfermedad de Alzheimer, cuando los síntomas aún no son evidentes. Adicionalmente, buscaba desarrollar una infraestructura que acelerara el desarrollo de fármacos preventivos y sus combinaciones, permitiendo tomar decisiones tempranas en relación con esta patología. Para ello, se propuso determinar si era posible identificar a personas en riesgo, pero sin síntomas, y hacerles un seguimiento prolongado.

El proyecto se estructuró en torno a tres elementos clave:

- 1. Registro EPAD:** base de datos paneuropea con más de medio millón de personas identificadas y preseleccionadas de otros estudios europeos, que cubría todo el espectro de riesgo de demencia por alzhéimer. Este registro, junto con su software PrePad, actuaba como una fuente para reclutar participantes para ensayos clínicos. Fue el primer registro paneuropeo de personas en riesgo de desarrollar demencia.
- 2. Estudio longitudinal de cohortes (*longitudinal cohort study* [LCS]):** se invitó a participantes del registro a unirse a esta cohorte, compuesta por casi 2.000 personas con deterioro cognitivo leve temprano. Fueron seguidas durante varios años en 31 centros de 10 países europeos. Los datos obtenidos aportaron información clave sobre la evolución de la enfermedad. Gracias a modelos analíticos avanzados, se identificaron cuatro subgrupos con trayectorias distintas de deterioro cognitivo, información crucial para futuros ensayos en fases iniciales.
- 3. Preparación para un ensayo de prueba de concepto (*proof of concept* [PoC]):** aunque el ensayo clínico previsto no pudo llevarse a cabo por causas externas al proyecto y por falta de candidatos farmacológicos, EPAD dejó preparada una infraestructura sólida para ensayos clínicos adaptativos, de múltiples ámbitos y centros, orientados a la prevención. Su diseño permitía obtener resultados tempranos y precisos mediante metodologías adaptativas.

El proyecto contó con un presupuesto de 64 millones de euros, financiado por la Innovative Medicines Initiative, Horizon 2020 y *European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations* (Federación Europea de Asociaciones e Industrias Farmacéuticas). Los datos de alta calidad y las muestras generadas están disponibles para la comunidad científica internacional a través de plataformas como AD Workbench, y su análisis continúa proporcionando información valiosa. La diversidad geográfica de los datos les otorga una aplicabilidad amplia. En España, además de la Fundación Pasqual Maragall, participaron en EPAD de forma activa el Ace Alzheimer Center Barcelona, el Hospital Clínic de Barcelona y la Fundación CITA Alzheimer.

HUB Alzheimer Barcelona

El HUB Alzheimer Barcelona es una iniciativa pionera y colaborativa para la investigación del alzhéimer y otras enfermedades neurodegenerativas. Fue presentado oficialmente el 9 de diciembre del 2024. Creado con el propósito de transformar el futuro de la investigación y de las personas afectadas, ha sido impulsado por la Fundación Pasqual Maragall con el apoyo del Ayuntamiento de Barcelona, con el objetivo de consolidar la ciudad como un referente internacional en esta área.

Esta iniciativa agrupa a los cuatro grandes hospitales públicos de la ciudad (Hospital Clínic de Barcelona, Hospital de Sant Pau, Hospital del Mar y Hospital de la Vall d'Hebron) y dos destacadas instituciones privadas especializadas: Barcelonaβeta Brain Research Center (BBRC, centro de investigación de la Fundación Pasqual Maragall) y el Ace Alzheimer Center Barcelona.

Entre sus objetivos se encuentran fomentar la excelencia científica, atraer inversiones, facilitar la transferencia del conocimiento a la práctica clínica y promover la formación especializada en alzhéimer y otras patologías neurodegenerativas. La iniciativa busca unir fuerzas y coordinar esfuerzos institucionales para investigar “más y mejor”, con la convicción de que la colaboración entre centros es imprescindible para abordar una enfermedad de gran complejidad. Este enfoque acelerará tanto la llegada de nuevos tratamientos como la integración de los avances científicos en el sistema sanitario.

Entre las primeras acciones en curso destacan la convocatoria de becas predoctorales colaborativas entre los centros miembros y acciones formativas dirigidas a mejorar el diagnóstico y la gestión en la atención primaria, a partir de datos de biomarcadores y cohortes de pacientes.

Alianzas para la captación de fondos

La trayectoria de captación de fondos de la Fundación Pasqual Maragall ha experimentado diversas fases y procesos de adaptación. En un inicio, la estrategia se centró en grandes empresas, logrando recaudar el primer millón de euros de fundaciones como la Fundación ACS, Fundación Ramon Areces o Fundación Agbar. Tal como recordaba Glòria Oliver, directora general adjunta de la fundación, “Pasqual y Diana hicieron un *road show* por España para explicar el proyecto e implicar a grandes empresas”. Este éxito inicial marcó el rumbo de la estrategia de captación de fondos.

En 2010, la Fundación Pasqual Maragall, en alianza con la Fundación Reina Sofía, obtuvo la declaración de un evento de especial interés público bajo la denominación “Alzheimer 2011”. Esta designación permitió aplicar deducciones fiscales extraordinarias que incentivaron la captación de fondos, logrando recaudar un total de seis millones de euros destinados a ambas organizaciones. Otro hito significativo en España para las fundaciones se produjo en 2014, cuando el Ministerio de Hacienda modificó la ley 49/2002 de Régimen fiscal de las entidades sin fin de lucro y de los incentivos fiscales al mecenazgo. Fue decisivo incorporar incentivos fiscales para las pequeñas donaciones, con deducciones de hasta el 80% en IRPF de los primeros 150 € donados al año. Esta modificación impulsó la captación (véase el **Cuadro 11**). La Fundación Pasqual Maragall sostiene, no obstante, que el principal motor para conseguir donaciones es la afinidad del donante con la causa.

Cuadro 11. Impacto de los incentivos fiscales

En España, la reforma de la Ley del IRPF de 2014 incrementó las deducciones por donativos e hizo que el número de donantes creciera de 1,3 millones en 2003 a 3,8 millones en 2019. Esto refleja una creciente conciencia ciudadana de su papel como agente de cambio y del valor de la filantropía económica para apoyar causas de interés general.

Los incentivos fiscales a las donaciones son una vía para financiar fines de interés general que complementa el Estado del Bienestar, fomenta la solidaridad, fortalece la cohesión social y refuerza a la sociedad civil.

La decisión de colaborar no se fundamenta en la deducción fiscal. Aun así, la fiscalidad debe actuar como un elemento que facilite y reconozca el esfuerzo filantrópico, contribuyendo así a reforzar y estimular el compromiso social.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos recogidos en la entrevista realizada a Glòria Oliver.

Para aumentar la captación de alianzas, la fundación despliega una estrategia múltiple:

1. Campañas de diálogo directo y *telemarketing* a empresas, para establecer conexiones personalizadas que generen interés real y compromiso.
2. Eventos de *networking* diseñados para presentar, de manera inspiradora, oportunidades de colaboración que aporten valor mutuo.
3. Movilización de redes de contacto, tanto de la propia Fundación como de su Patronato, para abrir puertas, tejer relaciones y atraer nuevos colaboradores clave.

Con este enfoque, la fundación no solo busca ampliar su red de aliados, sino también construir relaciones sólidas y duraderas, alineadas con su misión y con un impacto tangible en la sociedad.

La gestión de estas alianzas se pacta al inicio del convenio, adaptándose a las necesidades y expectativas de cada empresa. Tal como señala Oliver, “Cada empresa plantea su propia visión sobre el tipo de relación que desea establecer, y nuestra labor consiste en adaptarnos a ese enfoque, buscando siempre el equilibrio entre sus expectativas y los objetivos de la fundación”. Para colaboraciones superiores a 20.000 euros anuales, las compañías se incorporan al Consejo de Mecenazgo, que contempla reuniones anuales, presentaciones, actividades personalizadas y oportunidades de *networking*. En el **Cuadro 12** se muestra un ejemplo de colaboración novedosa y exitosa: el acuerdo con Endesa durante la crisis energética de 2022, que incrementó considerablemente el gasto en suministros.

Cuadro 12. Convenio entre la Fundación Pasqual Maragall y Endesa

Apoyo de Endesa

Acordó suministrar electricidad al coste antes de la crisis energética, para garantizar los fondos a la investigación en Alzheimer.

Incluyó en su web un *banner* publicitario de la Fundación.

Permitió a la fundación sensibilizar acerca del Alzheimer y la urgencia de impulsar la investigación entre los clientes y empleados de la empresa a través de distintos canales internos.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos recogidos en la entrevista realizada a Glòria Oliver.

La fundación cuenta con un equipo de 30 personas dedicadas a la captación de fondos, divididas en distintas verticales: captación por diálogo directo, captación por *telemarketing*, captación digital, alianzas estratégicas (que incluyen iniciativas solidarias y herencias), un área de análisis de datos y, muy importante, el área de fidelización. La vertical de las alianzas estratégicas está liderada por una responsable y dos coordinadoras, una especializada en personas físicas y otra en personas jurídicas.

Este departamento elabora los convenios con empresas y los valida con asesoría jurídica y fiscal. La rapidez en el cierre de acuerdos resulta crucial, ya que el *momentum* es determinante para el éxito de las alianzas.

Aunque se aspira a colaboraciones de largo plazo, preferiblemente de tres años o más, la duración media se sitúa en 1,5 años debido a las reticencias empresariales derivadas de la incertidumbre futura. Los convenios de colaboración se pueden vincular estructuralmente o, también, a proyectos concretos y se fundamentan en una justificación de las donaciones que se revisa de manera periódica.

Adaptaciones y desafíos

La Fundación Pasqual Maragall ha adaptado de forma continua su estrategia de captación de recursos para asegurar la sostenibilidad de su misión. Lo más relevante de este modelo, con diferencia, ha sido la inversión en un equipo profesional especializado en captación de fondos, lo que ha permitido desarrollar un modelo de sostenibilidad diverso, estable en el tiempo y con recurrencia en las aportaciones. En este marco, la base de socios donantes individuales constituye una garantía clave de sostenibilidad a corto, medio y largo plazo.

Desde sus inicios, la fundación ha combinado el apoyo de grandes empresas con la implicación creciente de personas particulares, que hoy representan la principal fuente de financiación. A lo largo de los años, ha diversificado sus ingresos incorporando colaboraciones con pequeñas y medianas empresas y alianzas estratégicas con entidades afines, consolidando un modelo mixto que integra filantropía individual, mecenazgo corporativo y aportaciones institucionales.

En paralelo, la evolución de la responsabilidad social corporativa ha llevado a muchas empresas a concentrar sus contribuciones en áreas relacionadas con su actividad, reforzando la importancia de la comunidad de socios individuales y de las relaciones sólidas con empresas alineadas con la misión de la Fundación.

Actualmente, los retos se centran en seguir ampliando la base social, optimizar el acceso a nuevos públicos y canales de captación, e integrar de forma eficiente nuevas formas de donación como Bizum o plataformas digitales— garantizando siempre la protección de datos y la experiencia del donante. El objetivo es claro: consolidar una financiación estable, diversificada y comprometida con la investigación y la prevención del Alzheimer.

Conclusiones

La experiencia de la Fundación Pasqual Maragall demuestra que la sostenibilidad de una organización sin ánimo de lucro requiere una estrategia de captación de fondos planificada y constante. El caso demuestra la importancia de invertir de forma continua en profesionales de la captación de fondos, tanto de empresas como de particulares, para garantizar un crecimiento sostenible. Además, las entidades deben adoptar una actitud proactiva en la búsqueda de recursos. Al igual que hacen las empresas, es necesario salir a “vender” el proyecto para obtener financiación, pero también resulta crucial estar presente en todos los canales utilizados por los potenciales socios para facilitar sus donaciones.

Asimismo, el ejemplo de la Fundación Pasqual Maragall pone de manifiesto las ventajas que puede aportar alcanzar una escala significativa dentro del tercer sector. El crecimiento sostenido de la entidad le ha permitido ganar visibilidad y capacidad de interlocución con las principales instituciones, algo fundamental a la hora de establecer alianzas estratégicas y obtener donaciones. Al mismo tiempo, la claridad de misión y el evitar la dispersión en actividades ajenas a sus objetivos han sido claves en el éxito de la fundación.

Pere Claver Grup y la Fundació Tallers

Pere Claver Grup (véase la **Tabla 6**), establecida en 1948, ha experimentado una significativa transformación a través de su alianza con la Fundació Tallers en el 2021, en un proyecto que calificaron como *confluencia*. Esta iniciativa representa la integración de los servicios de dos entidades con actividades complementarias, manteniendo cada una su identidad y forma jurídica propias. Su objetivo es mejorar la calidad de vida de las personas con problemas de salud mental, adoptando un enfoque integral que les ofrezca atención a lo largo de todo su ciclo vital.

Tabla 6. Datos generales de Pere Claver Grup y de la Fundació Tallers

Año de creación - Pere Claver Grup	1948
Año de creación - Fundació Tallers	1988
Número de empleados	~800
Personas atendidas	~50.000
Planes vitales	8.815
Centros de trabajo	26
Ingresos 2024	~30.000.000€

Fuente: Datos aportados por los gerentes de las fundaciones. Las cifras corresponden al conjunto de ambas entidades.

Génesis y motivación

El compromiso fundamental de Pere Claver Grup ha sido mejorar la calidad de vida de las personas con problemas de salud mental. La alianza con la Fundació Tallers surge de la necesidad de incorporar el componente de ocupación a los servicios ya existentes de Pere Claver Grup en los ámbitos social, sanitario y de derechos. Aunque Pere Claver Grup era una entidad considerablemente mayor, ambas fundaciones preservaron su autonomía e identidad. Tal como indica Carles Descalzi, gerente de Pere Claver Grup, “No nos gusta utilizar la palabra *fusión* ni otras del ámbito mercantil. Esta unión se concibe como una confluencia: igual que dos afluentes que van a aumentar el caudal de un río, nosotros convergemos para crear una nueva entidad”.

El catalizador principal del acuerdo colaborativo fueron la empatía y la visión compartida entre los liderazgos de ambas fundaciones. La decisión de unirse se basó en la eficiencia de aprovechar la experiencia existente, en lugar de desarrollar nuevas capacidades desde cero, asumiendo ambas entidades su complementariedad (véase el **Cuadro 13**).

Cuadro 13. Aspectos clave de la creación de la alianza Pere Claver Grup - Fundació Tallers

Acercamiento entre las entidades desde la oportunidad, no desde la necesidad. Se trata de dos entidades sólidas, estables y reconocidas en el sector.

Visión compartida: ir lejos, pero no rápido.

Especial atención al componente humano. El principal activo de las entidades son las personas, y estas deben ser cuidadas.

Propósito colectivo por encima del individual de cada entidad. La suma del conjunto es mayor que las individualidades.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos recogidos en la entrevista realizada a Carles Descalzi.

Estructura de la alianza

La creación de la alianza se fundamenta en la complementariedad de servicios, manteniendo ambas entidades su soberanía jurídica. No se creó una nueva figura legal, sino que se estableció una estructura de gobernanza compartida. Una única “mesa” de patrones gobierna ambas fundaciones y una estructura unificada de gestión y dirección, con una sola gerencia y un comité directivo común, asume las funciones del día a día.

De esta manera, las actividades de cada fundación se siguen desarrollando como hasta entonces. La Fundació Tallers se encarga de las actividades relacionadas con la ocupación, mientras que Pere Claver Grup continúa prestando los servicios sociales, sanitarios y de derechos (véase el **Cuadro 14**). De manera transversal existen departamentos que prestan servicios a las dos entidades de la misma forma, con el fin de optimizar recursos. Además, se realizó un análisis de los puestos de trabajo en departamentos transversales como recursos humanos, finanzas y comunicación de ambas entidades, con el objetivo de seleccionar a las personas más adecuadas, dado que existía un solapamiento en estas áreas.

Cuadro 14. Complementariedad de servicios entre Pere Claver Grup y la Fundació Tallers, antes de crear la alianza

Antes de la alianza

	Pere Claver Grup	Fundació Tallers
Servicios	Pere Claver Grup prestaba servicios sociales, sanitarios y de derechos; carecía del de trabajo (ocupación).	La Fundació Tallers prestaba de servicios de ocupación, pero no tenía los otros tres.
Territorialidad	Pere Claver Grup se centraba en la Barcelona ciudad.	La Fundació Tallers estaba más presente en la zona del norte de Barcelona.
Ámbito de actuación	Pere Claver Grup estaba enfocada en el ámbito público.	La Fundació Tallers estaba enfocada especialmente en el ámbito privado.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos recogidos en la entrevista realizada a Carles Descalzi.

Ámbitos de servicio y grupos de interés

La fundación opera en cuatro grandes ámbitos de servicio:

- 1. Social:** incluye servicios de vivienda y apoyo a la autonomía.
- 2. Derechos y apoyos:** abarca el ámbito tutelar.
- 3. Laboral:** proporciona oportunidades laborales.
- 4. Sanitario:** ofrece servicios de salud mental en colaboración con CatSalut.

Para estos ámbitos, los principales grupos de interés identificados en la alianza son los siguientes:

- 1.** Personas atendidas y usuarias, a quienes se ofrece una atención integral y centrada en su ciclo vital.
- 2.** Profesionales de la fundación, con el objetivo de atraer y fidelizar el mejor talento.
- 3.** Administración pública, que requiere proveedores solventes y soluciones integrales para las personas atendidas.

Este enfoque holístico permite abordar de forma más efectiva la naturaleza habitualmente crónica de los problemas de salud mental.

Desafíos y áreas de mejora

La integración ha enfrentado diversos desafíos, especialmente en lo referente a la alineación de culturas organizativas y valores institucionales. Pere Claver Grup procede del ámbito sanitario, con mayor estabilidad económica, mientras que la Fundació Tallers tiene un origen más precario, centrado en la lucha por la sostenibilidad en un entorno de mercado competitivo. La armonización de estas culturas requiere un esfuerzo constante y constituirá un pilar clave del próximo plan estratégico.

El progreso en algunos objetivos ha resultado más lento de lo esperado, principalmente debido a la decisión de priorizar la dimensión humana en el proceso de integración. De hecho, aunque se preveía una mayor generación de sinergias internas, estas se han producido de forma limitada hasta ahora.

Perspectivas futuras

El próximo plan estratégico de la fundación se centrará en varios ejes clave para su desarrollo y consolidación. Se pondrá especial énfasis en la innovación tanto en los servicios ofrecidos como en los procesos internos, con el fin de encontrar formas más eficientes y eficaces de atender a las personas con problemas de salud mental. Asimismo, la fundación tiene la intención de ampliar su marco territorial de actuación, considerando la posibilidad de extender sus servicios más allá de Cataluña, lo que abriría nuevas oportunidades de impacto y crecimiento organizativo.

Otro aspecto importante será la apuesta por nuevas alianzas estratégicas, reconociendo el valor que aporta la colaboración en los ámbitos social y sanitario. La fundación también se propone incrementar su incidencia y visibilidad social, con el objetivo de consolidarse como un referente en la atención integral a personas con problemas de salud mental. Finalmente, se trabajará en la mejora de la captación de recursos, con el fin de expandir y optimizar los servicios prestados, asegurando así una atención de calidad y sostenible a largo plazo para sus usuarios.

Conclusiones

La alianza entre Pere Claver Grup y la Fundació Tallers representa un modelo innovador de integración en el sector de la atención a la salud mental y la inclusión social. Este enfoque holístico y complementario permite abordar de manera más efectiva las necesidades de las personas con problemas de salud mental.

La integración organizativa ha demostrado ser beneficiosa, aportando un mayor valor añadido que el generado por cada entidad de forma independiente, tal como lo evidencian los datos recopilados tras tres años de confluencia. No obstante, el proceso no ha estado exento de desafíos, especialmente en lo relativo a la integración de culturas organizacionales y a la concreción de las sinergias internas previstas.

El éxito de este acuerdo colaborativo radica en su capacidad para preservar la identidad y fortalecer de cada organización, al mismo tiempo que se construye una estructura de gobierno y gestión unificada. Este modelo puede inspirar a otras entidades del sector, aunque es importante reconocer la complejidad inherente a su replicabilidad.

De cara al futuro, la fundación se enfrenta al reto de profundizar en la integración en áreas clave, sin renunciar a su compromiso con el bienestar de profesionales y usuarios. La expansión territorial, la innovación constante y la búsqueda de nuevas alianzas serán factores fundamentales para el crecimiento y la mejora continua de los servicios.

En última instancia, el éxito de esta iniciativa se medirá por su capacidad para mejorar la calidad de vida de las personas con problemas de salud mental, mediante un apoyo integral que abarque desde la atención sanitaria hasta la inclusión laboral y social. La experiencia de Pere Claver Grup y la Fundació Tallers demuestra que, con una visión compartida y un liderazgo comprometido, es posible generar sinergias significativas en el ámbito de la atención social y sanitaria.

Intermedia

Intermedia (véase la **Tabla 7**) es una alianza constituida por la Fundació IRES, Surt y Suara Cooperativa, entidades que, aunque trabajan con diferentes colectivos, comparten la ocupación laboral como ámbito común de actuación. Se creó en el 2018, con el objetivo de facilitar el empleo, la inserción sociolaboral y la mejora profesional de personas en situación de vulnerabilidad social y laboral. Está enfocada en dotar a estas personas de las capacidades necesarias para incrementar las posibilidades de que encuentren un puesto de trabajo.

Tabla 7. Datos generales de Intermedia

Año de creación	2018
Número de empleados	287
Personas atendidas	13.056
Inserción	32%
Planes vitales	8.815
Ingresos (2023)	13.202.801€

Fuente: *Memòria 2023* de Intermedia.³¹

Génesis de la alianza

En los años precedentes a la creación de la Fundación Intermedia, numerosas entidades sociales se encontraban en una situación económica precaria, generada en buena medida por cobros pendientes de la Administración pública. Por otra parte, la aparición de la figura de las agencias privadas de colocación suponía una amenaza significativa para el sector de la inserción laboral, con el riesgo de que grandes empresas externas captaran una parte importante del mercado de inserción laboral.

En ese contexto, la Fundació IRES, Surt y Suara Cooperativa decidieron aunar esfuerzos para constituir una entidad conjunta que pudiera hacer frente a estos desafíos (véase el **Cuadro 15**). Esa iniciativa se gestó en el marco del programa Alia't de las Entitats Catalanes d'Acció Social (ECAS), un espacio facilitador del encuentro y la cooperación entre entidades. La decisión de formar esta alianza se basó en la visión de constituir una entidad de ocupación del tercer sector con suficiente solidez para competir en el nuevo escenario. Aunque las entidades fundadoras no contaban con experiencia previa en trabajo conjunto, se embarcaron en este proyecto con la convicción de que la suma aportaría un mayor valor añadido que la actuación por separado.

Cuadro 15. Aportación de cada entidad fundadora de Intermedia al proyecto común

Fundació Ires	Conocimiento en el ámbito de justicia juvenil.
Suara Cooperativa	Fortaleza económica y experiencia en alianzas.
Surt	Metodología de intervención.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos recogidos en la entrevista realizada a Sònia Moragrega, directora general corporativa de Intermedia.

³¹ Intermedia, *Memòria 2023. Compromís amb l'ocupació*.

Objetivos y actividades

Intermedia se estableció con el propósito principal de ofrecer servicios de empleo y formación. Sus actividades principales incluyen el acompañamiento a personas en procesos de orientación laboral, la promoción de programas de empleo y la generación de trabajo colaborativo entre las entidades fundadoras y la propia Intermedia. La fundación gestiona una base de candidatos de aproximadamente 13.000 miembros y colabora con cerca de 800 empresas. Ofrece una amplia gama de servicios, que incluyen formaciones a medida para empresas y programas de inserción laboral dirigidos a diversos perfiles profesionales. El 80% de las personas atendidas son derivadas desde las Oficinas de Trabajo de la Generalitat (OTG) u otros departamentos, mientras que el resto son personas atraídas activamente por la fundación.

Estructura organizativa

Tal como remarca Sònia Moragrega, directora general corporativa de Intermedia, “La estructura de Intermedia se diseñó teniendo en mente el objetivo de mantener una estrecha vinculación con sus entidades fundadoras”. Su Patronato está compuesto por un representante de cada entidad fundadora; por su parte, el Consejo de Dirección es un órgano colegial formado por miembros de las diferentes entidades, y las Direcciones Estratégicas están vinculadas a las entidades patronas, aprovechando sus recursos y conocimientos. Este modelo organizativo busca mantener un equilibrio entre la autonomía de Intermedia y la participación de las entidades fundadoras en la toma de decisiones y la ejecución de proyectos.

Aunque inicialmente se valoró la posibilidad de incorporar más socios a la entidad, la experiencia ha demostrado que mantener la estructura original con tres entidades ha resultado beneficioso para la gestión y la toma de decisiones. El Patronato, de carácter muy técnico e implicado, se reúne cada mes y participa de forma activa en las actividades. El Consejo de Dirección, formado por personas de diferentes entidades, reporta al Patronato y mantiene sinergias con las entidades para garantizar el alineamiento. Las tres Direcciones Estratégicas, vinculadas a las entidades patronas, proporcionan servicios específicos como comunicación, estrategia territorial y gestión de personas.

Modelo de gestión

Intermedia ha desarrollado un sistema de trabajo colaborativo que busca fomentar la sinergia entre las entidades, materializada en la generación de proyectos conjuntos y una mayor vinculación operativa (véase el **Cuadro 16**).

Cuadro 16. Gestión colaborativa e independencia de las entidades de Intermedia

Ceden parte de su línea de negocio: los programas de ocupación.

Conservan de forma independiente sus otras líneas de actividad, manteniendo su personalidad jurídica y autonomía.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos recogidos en la entrevista realizada a Sònia Moragrega.

Crecimiento y desafíos

Desde su creación, Intermedia ha experimentado una expansión significativa, pasando de un presupuesto inicial de 2 millones de euros en el 2018 a 16 millones en el 2024. Esta rápida evolución ha planteado varios desafíos en términos de sostenibilidad financiera, gobernanza interna y eficiencia operativa. La fundación ha tenido que adaptar su estructura organizativa y sus procesos de gestión, así como mejorar la gestión de recursos e incorporar tecnologías para optimizar las operaciones. Además, se enfrenta al reto de garantizar condiciones laborales adecuadas para sus trabajadores. Asimismo, como ETSS, compite en desventaja frente a la Administración pública, que ofrece a los profesionales una retribución significativamente superior.

Adaptación al entorno

Intermedia se enfrenta a transformaciones relevantes en su modelo de negocio debido a la implementación de políticas territoriales de concertación. Esto implica el cambio de trabajar principalmente con la Generalitat a establecer relaciones más estrechas con ayuntamientos y consejos comarcales. Esta transición requiere una mayor presencia territorial y una estrategia de proximidad con las Administraciones locales. La fundación ha respondido a este nuevo contexto mediante la creación de alianzas estratégicas, entre las que destacan la formación de siete UTE con entidades del territorio y colaboraciones con organizaciones como Barcelona Activa y Mercabarna.

Logros y retos

La fundación ha logrado mantener su sostenibilidad y consolidar su posición en el sector. Ha demostrado capacidad para gestionar el crecimiento y adaptarse a los cambios del entorno. Así lo recuerda Moragrega: “No solo mantenemos la alianza como Intermedia, sino que las siete UTE que hemos constituido siguen todas vigentes”.

Sin embargo, algunas expectativas iniciales no se han cumplido, como la incorporación de más entidades al Patronato. No obstante, en retrospectiva, se considera que esta decisión ha impactado de forma positiva en términos de cohesión y operatividad de la entidad. La colaboración entre las entidades fundadoras en proyectos ajenos a Intermedia ha resultado más limitada de lo esperado, lo que representa un área de oportunidad para el futuro.

Conclusiones

Intermedia constituye un ejemplo de cómo la suma del conjunto es mayor que las acciones individuales de entidades separadas. A través de la unión de esfuerzos, las tres entidades que componen la fundación han sido capaces de combatir de forma exitosa las amenazas a las que se enfrentaban: una situación financiera frágil y la irrupción de grandes empresas externas en el ámbito de la inserción laboral.

Una de las claves del éxito de la alianza ha sido precisamente la complementariedad entre las entidades. Cada una aporta su *expertise* a la colaboración, lo cual, junto con el modelo organizativo y de gestión implementado, permite generar sinergias efectivas. Sin embargo, también se señala que el significativo desarrollo de la alianza ha implicado importantes retos.

Este caso demuestra que el crecimiento a menudo requiere ajustes en la estructura y en el modelo de gestión. En definitiva, resulta esencial gestionar la expansión teniendo en cuenta aspectos financieros, de gobernanza y de eficiencia.

Finalmente, la adaptación de la fundación no ha venido motivada únicamente por su evolución interna, sino también por los cambios del entorno externo. Intermedia ha comprendido que la Administración pública valora las alianzas y prefiere trabajar con socios de mayor tamaño, por lo que ha intensificado la creación de este tipo de acuerdos a nivel local y ha establecido colaboraciones con organizaciones de mayor envergadura.

Proyecto Foodback: una alianza entre el Banc dels Aliments y Mercabarna

El proyecto Foodback surge como una iniciativa conjunta para abordar el desperdicio alimentario desde una perspectiva innovadora y colaborativa. Esta alianza une el conocimiento operativo del Banc dels Aliments con la capacidad logística y de distribución de Mercabarna, generando un modelo eficaz de recuperación y redistribución de alimentos.

El Banc dels Aliments

El Banc dels Aliments es una fundación independiente y sin ánimo de lucro fundada en 1987, que trabaja para impulsar un sistema alimentario más justo, saludable y sostenible para todo el mundo. (véase la **Tabla 8**). Se creó con el doble propósito de proveer alimentos a personas en situación de necesidad en el entorno cercano y, al mismo tiempo, luchar contra el desperdicio alimentario. Su modelo de gestión se basa en una plantilla reducida de profesionales y una amplia participación de personal voluntario.

Tabla 8. Datos generales de Banc dels Aliments

Año de creación	1987
Personal (2024)	206
Personas atendidas (2024)	114.100
Total de alimentos distribuidos (2024)	15.601.630 kg
Entidades de iniciativa social colaboradoras (2024)	317
Ingresos (2024)	9.732.643,72€

Fuente: *Memòria Anual 2024* de Banc dels Aliments.³²

A lo largo de los años, la fundación ha desarrollado múltiples mecanismos para hacer realidad su misión, estableciendo relaciones con todos los eslabones de la cadena alimentaria y recibiendo donaciones de diversos actores del sector. De forma paralela, ha implementado distintas estrategias para distribuir los alimentos recuperados a través de entidades sociales. Por tanto, el Banc dels Aliments no distribuye de manera directa los alimentos, sino que lo hace a través de una red de organizaciones sociales presentes en la provincia de Barcelona.

Destaca su colaboración con más de 15 cadenas de distribución y supermercados, con las cuales el Banc del Aliments lleva a cabo un programa específico centrado en las mermas alimentarias de los supermercados, cuando los productos se descartan para ser vendidos, pero aún son aptos para su consumo. Hace años, la entidad puso en marcha un sistema para vincular a las entidades sociales con supermercados de proximidad, con el objetivo de aprovechar estos productos. De esta forma, recuperan muchos alimentos que, de otro modo, se habrían desechado. Para alcanzar este fin, el sector mayorista desempeña un papel clave.

³² Fundació Banc dels Aliments, *Memòria Anual 2024*.

Mercabarna

Mercabarna es el principal mercado mayorista de alimentos frescos de Barcelona y de Europa en volumen de comercialización. Funciona las 24 horas del día como una ciudad alimentaria, con el objetivo de garantizar el aprovisionamiento de alimentos frescos a la ciudadanía. En su recinto, concentra cerca de 600 empresas especializadas en la distribución, elaboración, importación y exportación de productos frescos y congelados, así como los mercados mayoristas de Barcelona: el Mercado Central de Frutas y Hortalizas, el Mercado Central del Pescado y Mercabarna-flor.

Hace 25 años que el Banc dels Aliments está físicamente en Mercabarna y colabora con ellos. Uno de los hechos más relevantes de la presencia del Banc dels Aliments en Mercabarna es el sentimiento de presencia y de proximidad con los mayoristas. Siempre se han considerado aliados cercanos: durante años, donaban aquellos productos que no habían comercializado o, incluso, realizaban donaciones directas. De hecho, algunos mayoristas donan sistemáticamente una parte de su producto a la fundación, como parte de su política de responsabilidad social.

El proyecto Foodback, el centro de aprovechamiento de alimentos de Mercabarna

Aunque el Banc dels Aliments está presente en Mercabarna desde hace más de dos décadas, el proyecto Foodback se formalizó en el 2022. Se trata de una alianza estratégica que nació de la voluntad compartida de reforzar la colaboración entre ambas entidades, en línea con las tendencias de economía circular, gestión responsable e impacto ambiental, así como de profesionalizar la gestión de la recuperación de alimentos frescos.

La Ley 3/2020, de 11 de marzo, de Prevención de las Pérdidas y el Desperdicio Alimentarios del Parlamento de Cataluña, fue un hito determinante para desplegar el proyecto Foodback. Este proyecto permite integrar la recuperación de alimentos en una lógica de economía circular, promover la inserción laboral y reforzar la función social que ya cumplía con la distribución de alimentos. Por ello, Mercabarna lo considera una parte clave de su estrategia ambiental.

En este contexto, el Banc dels Aliments propuso incorporar nuevos agentes complementarios para potenciar la dimensión social y ambiental del proyecto. Tras un largo proceso de conversaciones, se sumaron la Fundació Formació i Treball, que aporta la vertiente de inserción laboral para colectivos en riesgo de exclusión, Cáritas y la Cruz Roja, por su experiencia en la distribución de alimentos. Se unieron también los mayoristas a través de su asociación ASOCOME. El proyecto cuenta con el apoyo del Departamento de Acción Climática, Alimentación y Agenda Rural, el Ayuntamiento de Barcelona y la Fundación “la Caixa”, que aporta robustez económica al proyecto en los gastos de personal.

El proyecto, por tanto, integra e implica a agentes diversos que deben coordinarse. En este sentido, destaca el liderazgo que desde el momento inicial ejercieron tanto el propio Banc dels Aliments como Mercabarna, en especial a través de Jordi Valls, su entonces director general.

Tal como ya se ha mencionado, la inserción laboral de personas en riesgo de vulnerabilidad se convirtió en uno de los pilares fundamentales de la creación de esta alianza, más allá del proceso de selección, clasificación y distribución de alimentos. La formación y el empleo pasaron a constituir elementos centrales del proyecto. Así pues, a la lucha contra el desperdicio y el apoyo alimentario a personas vulnerables se suma la generación de empleo a lo largo de toda la cadena.

Sistema de gestión del Foodback

El Foodback —Centro de Aprovechamiento Alimentario— es un proyecto pionero en la gestión de excedentes en los mercados mayoristas de España y representa un paso adelante en el compromiso de Mercabarna con la reducción del desperdicio alimentario. El proyecto consiste en un nuevo sistema de

gestión de materia orgánica vegetal, fuera del circuito comercial, que da una segunda vida a las frutas y hortalizas excedentarias.

En el nuevo sistema de gestión de materia orgánica, el Foodback es el equipamiento clave donde se realiza la selección de frutas y hortalizas aportadas por los operadores de Mercabarna para su distribución a entidades sociales.

El proceso es el siguiente: los operadores llevan al Foodback la materia orgánica vegetal que consideran aprovechable, para otorgarle el derecho a una segunda vida. Antes de aceptar el alimento, Mercabarna realiza una inspección visual para determinar si entra en el circuito de triaje del Foodback. Por lo contrario, si la cantidad aprovechable es menor en porcentaje, el producto se considera residuo y debe gestionarse en el Punto Verde de Mercabarna (la planta de valorización y reciclaje) para luego ser transformado en compost, generando un impacto ambiental y social positivo.

Una vez el producto es aceptado en el Foodback, los profesionales ubicados en el centro de aprovechamiento de alimentos reciben los palés y hacen la selección. En función de este cribado, los productos se distribuyen a entidades sociales —primer destino— o se transforman en los obradores colaboradores para maximizar su aprovechamiento, principalmente en potitos infantiles de fruta y verdura que posteriormente también serán distribuidos entre las entidades sociales colaboradoras del Banc dels Aliments.

Es importante destacar la gestión de la trazabilidad del alimento durante todo el proceso, desde que la empresa mayorista dona el producto, cuando es triado lo aprovechable de lo no consumible, hasta que este es finalmente distribuido a una entidad social concreta.

Gobernanza

La alianza carece de personalidad jurídica y se articula mediante acuerdos de colaboración entre las partes. Se concreta en dos Comisiones: la Estratégica, integrada por los directores generales de las entidades que forman parte, y la Operativa, del día a día, donde participan equipos técnicos del Banc dels Aliments, la Fundació Formació i Treball y Mercabarna.

Una alianza replicable

El proyecto Foodback tiene un amplio recorrido en Mercabarna, pero su mayor reto es replicar este modelo en otros territorios. En España, existen 20 mercados mayoristas centrales, todos participados por Mercasa (sociedad pública de la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales [SEPI] y el Ministerio de Agricultura), donde podrían desarrollarse proyectos similares al implantado en Mercabarna, aprovechando la experiencia y el *know-how* de la Ciudad Condal. Probablemente, la escala adecuada consistiría en mercados de gran dimensión como Madrid, Valencia o Sevilla.

Conclusiones

El proyecto Foodback es un ejemplo de éxito en la gestión de una alianza estratégica. En cuanto a la distribución de las funciones, cada entidad socia contribuye con la experiencia que tiene en su ámbito de actuación: el Banc dels Aliments se encarga de la coordinación y distribución de los alimentos; la Fundació Formació i Treball, de la inserción laboral de los trabajadores en el proyecto; Cáritas, la Cruz Roja y el proyecto Alimenta de Barcelona, de la distribución de alimentos, y Mercabarna de la parte de la infraestructura. Además, la existencia de la Comisión Operativa para la gestión del día a día del proyecto también resulta clave. La distribución de las funciones, unida a la ya mencionada estructura de gestión, promueve la eficiencia operativa de la alianza.

Desde una perspectiva funcional, en el proyecto se abordan a la vez objetivos sociales, laborales y logísticos. Esta cooperación multisectorial demuestra cómo entidades de diferentes ámbitos pueden sumar esfuerzos en beneficio de una causa común, sin renunciar a sus propósitos individuales.

Por último, la evidencia máxima del éxito de esta alianza es su potencial de replicabilidad. La claridad del modelo organizativo y de gestión, junto con la experiencia acumulada por las entidades participantes, hacen posible su exportación a otros territorios donde aún no se ha implementado un sistema eficaz de reaprovechamiento alimentario.

Fundació iSocial

La Fundació iSocial para la innovación en la acción social nació en el 2018 por iniciativa de un grupo de ETSS (véase la **Tabla 9**). Hubo una decena de entidades participantes en los encuentros preliminares, pero las que finalmente apostaron por ella, aportaron recursos y pasaron a integrar el Patronato fueron seis. Con el paso del tiempo, la fundación se ha ido ampliando con nuevas entidades que han solicitado formar parte de esta plataforma colaborativa. En la actualidad, son 20 las entidades miembros; 8 de ellas están en su Patronato.

Toni Codina es director y cofundador de la fundación y, por tanto, ha vivido su nacimiento y su desarrollo desde los inicios. Según él, para el tercer sector, la innovación no es una opción, sino una necesidad: un sector que necesita transformarse debe innovar continuamente para seguir dando respuesta a los retos de la sociedad y mantener su impacto en las personas y la comunidad. Además, la innovación exige escala y, al respecto, la alianza entre distintas entidades puede ayudar a conseguirla.

Tabla 9. Datos generales de la Fundació iSocial

Año de creación	2018
Partners de proyectos y actividades	45
Personas atendidas (por todas las entidades socias)	~220.000
Ingresos (2023)	641.695,76€
Miembros	Cuenta con 20 entidades sociales; la mayoría de ellas se encuentra en Cataluña y alguna en el País Vasco. Todas tienen una larga trayectoria y prestigio en el ámbito de la acción social y se distinguen por su compromiso con la innovación y la mejora continua.

Fuente: *Memòria anual 2023* de la Fundació iSocial y elaboración propia, a partir de datos recogidos en la entrevista realizada a Toni Codina.³³

³³ Fundació iSocial, *Memòria anual 2023*.

Principales líneas de actuación

El objetivo de la fundación es impulsar la innovación en el sector de los servicios sociales. Para ello, procura incentivar un cambio en el sistema a partir de la transformación de los modelos de intervención y de las herramientas de trabajo utilizadas por el sector. Asimismo, promueve la transformación de las funciones profesionales derivadas de estos modelos, con el objetivo de mejorar el sistema. Su razonamiento es que la sociedad cambia y las necesidades también, por lo que hay que adaptarse y, en lo posible, anticiparse a los cambios. Todo esto se basa en:

- Generar conocimiento y transferirlo a los socios.
- Impulsar proyectos transformadores y hacerlos realidad.

Génesis

La génesis de la Fundació iSocial se remonta a los años previos a su creación, en el marco de la Taula del Tercer Sector Social, con un conjunto de personas y entidades interesadas en cómo impulsar la innovación en el sector, dado que entonces no existían vehículos, instrumentos u organizaciones dedicadas específicamente a ello.

Por otro lado, se observaba que espacios como federaciones, plataformas, sindicatos y otros no eran los más adecuados para ese fin, porque su función principal es la de representación. En ellos participan todo tipo de organizaciones del sector, pero, según Codina, la innovación debe llevarse a cabo con los más atrevidos y con aquellas entidades dispuestas a apostar y arriesgar. Por lo general, este grupo constituye un porcentaje pequeño dentro del colectivo. Además, las dinámicas de los espacios de representación son, en general, más bien conservadoras, por lo que suelen frenar las propuestas más arriesgadas. Como las decisiones suelen tomarse por consenso, resulta muy difícil avanzar en propuestas disruptivas dentro de estos espacios.

En consecuencia, se concluyó que no existían este tipo de vehículos en el TSS, ya fuera público o privado, en Cataluña y, por tanto, era necesario impulsar su creación desde el inicio. Se debía generar un ecosistema de innovación que no existía, inspirado en otros sectores que sí lo habían desarrollado en esta comunidad autónoma.

Proceso de captación y selección de socios

Inicialmente, la captación y selección de socios se llevó a cabo a partir de contactos personales; entre cuatro personas promotoras identificaban posibles candidatos. Con el conocimiento previo de la Taula del Tercer Sector Social, se generaron contactos que permitieron intuir quiénes tenían ya la inquietud y disposición para innovar y promover transformaciones en el sector.

En este grupo inicial, había entidades de distintos ámbitos dentro del sector social (discapacidad, infancia, pobreza...). La idea era que también estuviera presente la parte de la Administración pública, ya que los sectores público y social tienen una gran interrelación. Se realizaron algunas exploraciones y se concluyó que una gobernanza compartida entre ambos sectores era inviable.

Tal como se ha comentado, aunque en un inicio la fundación trabajó con unas 12 o 15 entidades de forma preliminar, finalmente fueron 6 las que constituyeron la entidad. En el momento de dar el paso hacia la formación de la fundación, algunas se echaron atrás y otras decidieron esperar un momento más adecuado. Algunas tomaron esta decisión por razones económicas —porque había que aportar dinero— y otras debido a que, a nivel interno, se encontraban en procesos que dificultaban plantear una alianza en ese momento.

Codina señala que el plan funcionó y ahora mismo “hay cola”. A partir de la entidad miembro número 12 o 13, se decidió no buscar más socios. Sin embargo, diversas entidades manifestaron su interés por entrar sin que desde la Fundació iSocial se hubiera hecho ningún esfuerzo para incorporarlas. Actualmente están en conversaciones con cuatro o cinco más que también desean integrarse.

Relación y vínculos con los socios

Una vez entra un nuevo socio, además de su aportación al fondo fundacional y de su participación en los órganos de gobierno formales, se establecen diferentes vínculos y relaciones, algunas más operativas y otras más estratégicas. Se destacan las principales características de los papeles de los socios y de las relaciones entre ellos:

- **Disfrutar** de descuentos en los cursos ofrecidos por el catálogo formativo de la fundación. De hecho, muchas de las entidades que participan en las actividades formativas son miembros de la fundación.
- **Participar** en grupos de trabajo internos, formados por profesionales de las entidades socias, que abordan temas vinculados a la innovación. A partir de ellos se generan publicaciones sobre los servicios sociales.
- **Realizar** un viaje anual para conocer iniciativas innovadoras a nivel internacional.
- **Asistir** al encuentro anual de entidades miembros, organizado por la fundación, para compartir conocimiento y generar conjuntamente ideas de futuro para la Fundació iSocial.
- **Proponer** proyectos y participar en los que se van desarrollando. En la mayoría de los casos, los proyectos impulsados cuentan con entidades miembros como socios, en función de sus áreas de interés.

De todos modos, aunque las entidades pueden tener (y a menudo tienen) sus propios proyectos de innovación, formar parte de la Fundació iSocial les permite dar un salto de escala y afrontar proyectos más ambiciosos en colaboración, así como acceder a recursos desconocidos. Por ejemplo, la fundación tiene la capacidad de impulsar y participar en proyectos europeos de primer nivel, junto con Administraciones, entidades, empresas y universidades, orientados a generar un impacto relevante en un sector y territorio concretos. Resultaría difícil que una entidad individual contara por sí sola con las capacidades y el interés necesarios para levantar proyectos de esta magnitud. En cambio, en el marco de un instituto de innovación social como la Fundació iSocial, existe esta posibilidad de forma compartida.

El modelo de gestión de la alianza

El modelo de la alianza, desde el punto de vista jurídico, se concretó con la constitución de una sociedad de nueva creación en forma de fundación privada, con un patronato formado por las entidades promotoras del proyecto.

Además, en sus inicios, se creó un Consejo Asesor integrado por profesionales y personalidades de reconocido prestigio de Cataluña, desde una óptica multidisciplinar. Su creación respondió al temor inicial de no contar con el prestigio y la credibilidad suficientes para establecer la fundación. Al final, se constató que este órgano resultó esencial a la hora de ayudarles a ganar credibilidad dentro del sector. Al cabo de cinco años, este Consejo se disolvió, una vez que había cumplido su propósito.

Asimismo, existe una Comisión Ejecutiva del Patronato que se reúne cada mes con la Dirección General, que, a su vez, mantiene reuniones con el equipo técnico. En la Comisión se informa del estado de ejecución de los proyectos y de los objetivos con base en un sistema de indicadores. También existe un sistema de planificación estratégica: se han elaborado dos planificaciones estratégicas, una en el momento fundacional y otra posterior. La última fue revisada y actualizada en el 2021. Desde entonces, la fundación se gestiona con planes y presupuestos anuales, con acciones e indicadores de seguimiento.

En cuanto a los proyectos desarrollados por la fundación, estos pueden surgir a iniciativa propia o por propuesta de cualquiera de los socios. El equipo directivo los evalúa y, en función de su dimensión y riesgo, se presentan a la Comisión Ejecutiva o al Patronato para su aprobación. Hasta ahora, no se han detectado conflictos de intereses significativos entre los socios por la elección y participación en los proyectos. La implicación de los miembros no es simétrica y varía: hay socios muy activos y otros más pasivos.

Logros y retos

Los logros alcanzados por el proyecto han sido relevantes, especialmente si se tiene en cuenta el corto recorrido de la alianza. Hasta el momento presente (los primeros cinco años), puede afirmarse que el proyecto era una *startup*. No estaba claro si la fundación sobreviviría, teniendo en cuenta el impacto inicial de la pandemia de la COVID-19. Con todo, a partir del 2020 comenzaron con resultados positivos y han crecido muy rápido, hasta alcanzar un presupuesto actual de 1,5 millones de euros. Entre los principales logros, destacan:

- Haber superado una etapa inicial y demostrar que, con la suma de organizaciones, resulta más fácil impulsar la innovación social.
- Consolidarse, pese a la juventud de la fundación, como un referente en innovación social.
- Atraer un interés creciente por parte de organizaciones del tercer sector —generalmente referentes en diversos ámbitos— para incorporarse al proyecto.
- Lograr una progresión muy significativa de los ingresos. En este sentido, aprovechar con éxito la oportunidad que han representado los fondos europeos Next Generation EU captados en distintos proyectos.
- Generar alianzas con el sector público y el ámbito universitario desde la propia fundación.

En cuanto a los principales retos, cabe destacar:

- Diversificar y consolidar las fuentes de financiación de la fundación. Es necesario mantener de forma recurrente el nivel de ingresos actual y, al mismo tiempo, reducir la gran dependencia de las convocatorias de subvenciones públicas. Para ello, se están destinando recursos al *fundraising* que facilite el acceso a financiación privada.
- Mejorar la comunicación para aumentar la visibilidad y el reconocimiento en el sector. Aunque se ha avanzado, aún es necesario fortalecer el posicionamiento.
- Superar las dificultades que enfrentan las entidades para innovar de forma sistemática y continua, debido a la complejidad del día a día. Innovar exige recursos y tiempo, y el retorno es, a menudo, incierto.
- Convertirse en la fundación de referencia en innovación social en el ámbito de las políticas sociales —como lo es, por ejemplo, la Fundació Bofill en el ámbito educativo—, ya que solo desde la Administración no es posible impulsar esta transformación.

Conclusiones

El éxito de la Fundació iSocial comienza desde la propia formación de la alianza, en el momento de la selección de los socios. El hecho de priorizar a aquellas entidades con el mismo objetivo —promover la innovación social en el TSS—, dispuestas a asumir riesgos y aportar los recursos necesarios, permitió establecer una base sólida de participación. Este inicio también demuestra cómo acoger a nuevos socios fortalece los acuerdos que actúan como plataforma colaborativa. La selección de los socios puede ser un proceso complejo que no se cierra de forma definitiva; al respecto, existen dos tipos de socios: los pioneros, que asumen más riesgos, y los subsecuentes, que se incorporan cuando la alianza ya tiene un diseño claro y resultados visibles.

Además, la creación del Consejo Asesor en la etapa inicial fue esencial para otorgar la credibilidad y la orientación necesarias en el lanzamiento de la fundación. Mejor dicho, el nivel de profesionalización del modelo de gestión y el modelo de gobernanza resulta crucial para el éxito de la fundación. La planificación estratégica elaborada a partir de indicadores económicos y la gobernanza basada en un patronato activo y en la articulación entre los diversos órganos han sido fundamentales para establecer una alianza sólida.

Finalmente, la Fundació iSocial demuestra la importancia de las alianzas estratégicas como mecanismos para aunar esfuerzos y alcanzar objetivos que, de otro modo, no serían ejecutables. Gracias a la escala que genera la alianza, la fundación actúa como un vehículo que permite a las entidades participar en proyectos de mayor envergadura, en los cuales difícilmente podrían implicarse de manera individual. Del mismo modo, a través de la fundación, las entidades tienen la oportunidad de acceder a recursos y conocimiento que, de otra manera, no estarían fácilmente a su alcance. Mediante las distintas formaciones ofrecidas a los socios, la Fundació iSocial les brinda la oportunidad de incrementar su nivel de *expertise* en innovación social, que luego pueden aplicar en la actividad de su entidad.



Conclusiones

A partir del análisis realizado y de la información obtenida, es posible extraer una serie de conclusiones que permiten comprender mejor el panorama general del TSS de Cataluña, las alianzas estratégicas establecidas por las ETSS y su importancia para el sector.

El análisis DAFO del sector evidencia una tensión entre fortalezas consolidadas y debilidades y amenazas persistentes que, en conjunto, condicionan la capacidad de permanencia y desarrollo de las entidades a largo plazo. Por un lado, existen atributos que configuran su vitalidad: disponer de capacidad técnica, mantener una fuerte implantación territorial, contar con credibilidad social y alcanzar una razonable solvencia financiera. La capacidad técnica se traduce en equipos especializados, con un conocimiento profundo del sector que les permite responder a las necesidades de los colectivos atendidos.

A su vez, la implantación territorial refuerza el vínculo con las comunidades locales y facilita la colaboración con otros actores del territorio; por su parte, la credibilidad social genera confianza tanto en las personas usuarias como en los demás actores. Finalmente, la solvencia financiera consiste en un equilibrio en el balance de cuentas, resultado de una gestión prudente que permite a las entidades acumular fondos propios con el tiempo.

Sin embargo, estas fortalezas coexisten con debilidades estructurales que limitan el margen de acción de las ETSS. A pesar del equilibrio contable, la dependencia de la financiación pública —sujeta a cambios políticos y criterios poco adaptados a la realidad del sector— genera vulnerabilidad. Esta se manifiesta de forma distinta según el tipo de entidad: aquellas para las que la Administración actúa únicamente como proveedor financiero se ven afectadas en su financiación, mientras que las que combinan subvenciones con venta de bienes y servicios —y tienen a la Administración como financiador y cliente— acumulan riesgos por ambas vías.

Este modelo de financiación, además, no garantiza estabilidad ni para el sector ni para sus profesionales. A ello se suman salarios poco competitivos, que dificultan atraer y retener talento cualificado. Aunque la solvencia financiera se identifica como una fortaleza, esta solo se consigue ajustando los gastos al máximo, lo cual implica reducir mucho los salarios frente a los ofrecidos por la competencia, entre otras cosas. Como resultado, se pierde talento. Las personas que trabajan en el sector asumen sueldos más bajos, pero, si la brecha es demasiado amplia, acaban trabajando en la Administración o en la empresa privada.

Además, la atomización del sector —con muchas entidades pequeñas que actúan en el mismo ámbito— fomenta la competencia interna y debilita su posición frente a otros actores. Esto afecta especialmente a las ETSS que venden servicios y compiten con empresas mercantiles legalmente habilitadas, pero con menores costes estructurales y mayor volumen, lo que puede llevar a que las ETSS pierdan contratos.

En este contexto, las alianzas estratégicas emergen como herramienta clave para afrontar estas limitaciones y avanzar hacia un modelo de sector más resiliente, en especial en lo que respecta al valor interactivo y transferible que aportan. Por un lado, permiten generar economías de escala, lo cual les posibilita optimizar recursos y fortalecer su solvencia financiera. Además, el aumento de tamaño que este tipo de acuerdos posibilitan les facilita acceder conjuntamente a tipos de financiación inaccesibles para entidades con menos capacidad operativa. A su vez, ello contribuye a lograr un modelo de financiación más robusto y, posiblemente, una menor dependencia de la Administración pública. Este hecho puede resultar de especial importancia a las ETSS prestadoras de servicios, que podrían competir en mejores condiciones frente a las entidades mercantiles.

Por otro lado, las alianzas también permiten que las entidades puedan compartir estructuras operativas, acceder a conocimiento especializado y ampliar el alcance territorial. Todo ello les posibilita reforzar su resiliencia organizativa. De hecho, las alianzas analizadas demuestran estos beneficios: se crean para compartir retos, unir esfuerzos, acceder a nuevos recursos o porque resultan la opción operativa más adecuada para un proyecto. En definitiva, los beneficios operativos y financieros que aportan incrementan la capacidad de las entidades para cumplir con su propósito social.

No obstante, las alianzas estratégicas no son el único factor necesario para garantizar la solidez del sector a largo plazo. Se requiere también reforzar el compromiso de la Administración pública en materia de financiación, diversificar las fuentes de ingreso y reconocer social y políticamente la importancia del TSS. Aun así, todo ello no resta relevancia al papel de este tipo de acuerdos colaborativos en la permanencia del sector; al contrario, demuestra que las entidades cuentan con herramientas accesibles para avanzar, incluso cuando los factores estructurales no son favorables.

Además, los resultados recogidos en este informe muestran que, en Cataluña, las alianzas estratégicas entre ETSS son una práctica extendida, aunque con grados de formalización diversos. En su formación, las entidades valoran criterios como la forma jurídica de los potenciales socios, su presencia en un territorio concreto, sus capacidades técnicas y el colectivo al que atienden. Sin embargo, muchas veces esta evaluación no es sistemática y se basa en relaciones personales previas entre directivos, que facilitan la creación de las alianzas.

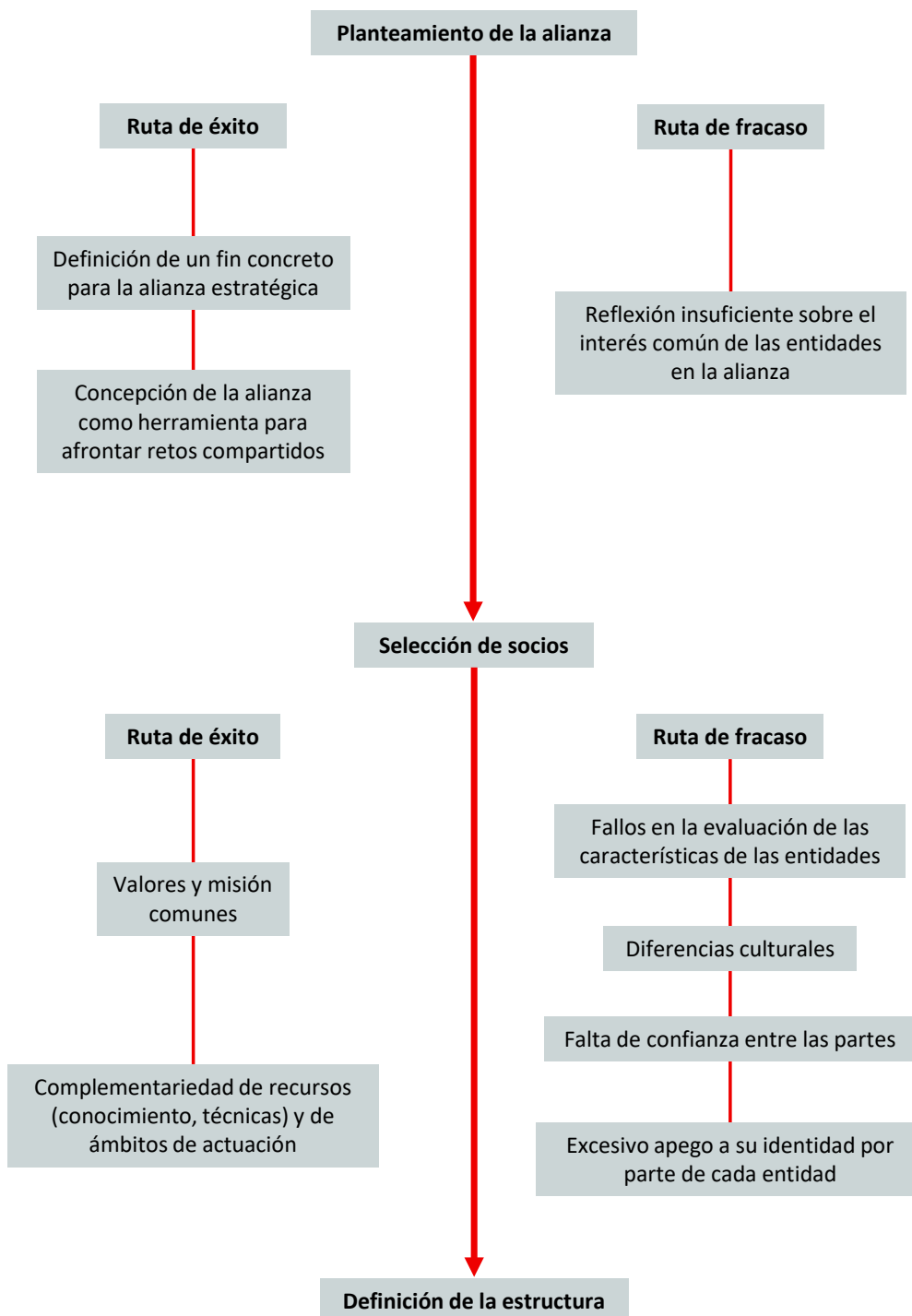
Respecto a su implementación, no siempre se siguen modelos de estructura y gestión claros. En algunos casos, estas colaboraciones adoptan estructuras formales (UTE, asociaciones constituidas *ad hoc* o contratos entre entidades); en otras ocasiones, optan por estructuras informales a través de reuniones periódicas o relaciones personales que cumplen funciones operativas y permiten construir proyectos de forma colaborativa.

Esta indefinición también afecta a la evaluación: algunas entidades emplean indicadores estratégicos, pero por lo general no se establecen mecanismos claros de seguimiento y la evaluación depende de relaciones personales, sobre todo en las alianzas sin estructura jurídica propia.

A pesar de esta diversidad, los factores de éxito y fracaso en cada fase de la alianza tienden a repetirse (véase la **Figura 1**). Aunque las entidades entrevistadas no han detallado el planteamiento de sus alianzas, los casos de buenas prácticas demuestran que tomar conciencia de la necesidad de cooperar y definir el propósito común desde el inicio son claves para el éxito posterior.

En cuanto a la selección de los socios para las alianzas, destacan como factores de éxito compartir valores, misión y cultura organizativa, aportar recursos complementarios y contar con ámbitos de actuación complementarios. Los principales factores de fracaso en formar alianzas tras haber iniciado conversaciones con potenciales socios son no reflexionar suficientemente sobre el interés común de las entidades, no evaluar adecuadamente a los socios, arrastrar diferencias culturales y existir falta de confianza entre las partes y un apego excesivo a la identidad propia.

Figura 1. Rutas de éxito y de fracaso: formación de alianzas estratégicas (planteamiento y selección de socios)



Asimismo, en la fase de implementación, una estructura bien definida facilita el éxito de la alianza (véase la **Figura 2**). Ello incluye la clarificación de los objetivos concretos y del ámbito de la alianza, así como la definición de funciones de forma que las entidades se complementen y se dé un equilibrio de fuerzas entre ellas, así como mantener el equilibrio entre la autonomía de la alianza y de sus entidades miembro. Para una gestión eficaz, se necesita planificación estratégica y una evaluación alineada con los objetivos.

Además, resulta clave fomentar la apertura y las cesiones, consolidar la confianza entre los socios y evitar diferencias operativas o de evaluación del desempeño que comprometan la alianza. Estas cuestiones deberían resolverse, idealmente, en las fases iniciales, sobre todo, en la de selección de los socios, para no trasladar problemas a una alianza ya activa.

Por último, respecto a cómo fomentar las alianzas estratégicas, reconociendo su importancia para el sector, las entidades consultadas ofrecen respuestas claras: en primer lugar, es necesario establecer espacios de diálogo que actúen como plataformas de *networking* para las entidades, donde puedan compartir los retos que enfrenten o las ideas que deseen desarrollar. Espacios de este tipo adquieren una especial relevancia, dadas las características señaladas previamente sobre la formación de alianzas: con frecuencia, son las relaciones personales previas entre representantes lo que motiva la elección de unas entidades en detrimento de otras y da lugar a la alianza. Reconocer este hecho permitiría formalizar un proceso ya existente, elevándolo a otro nivel.

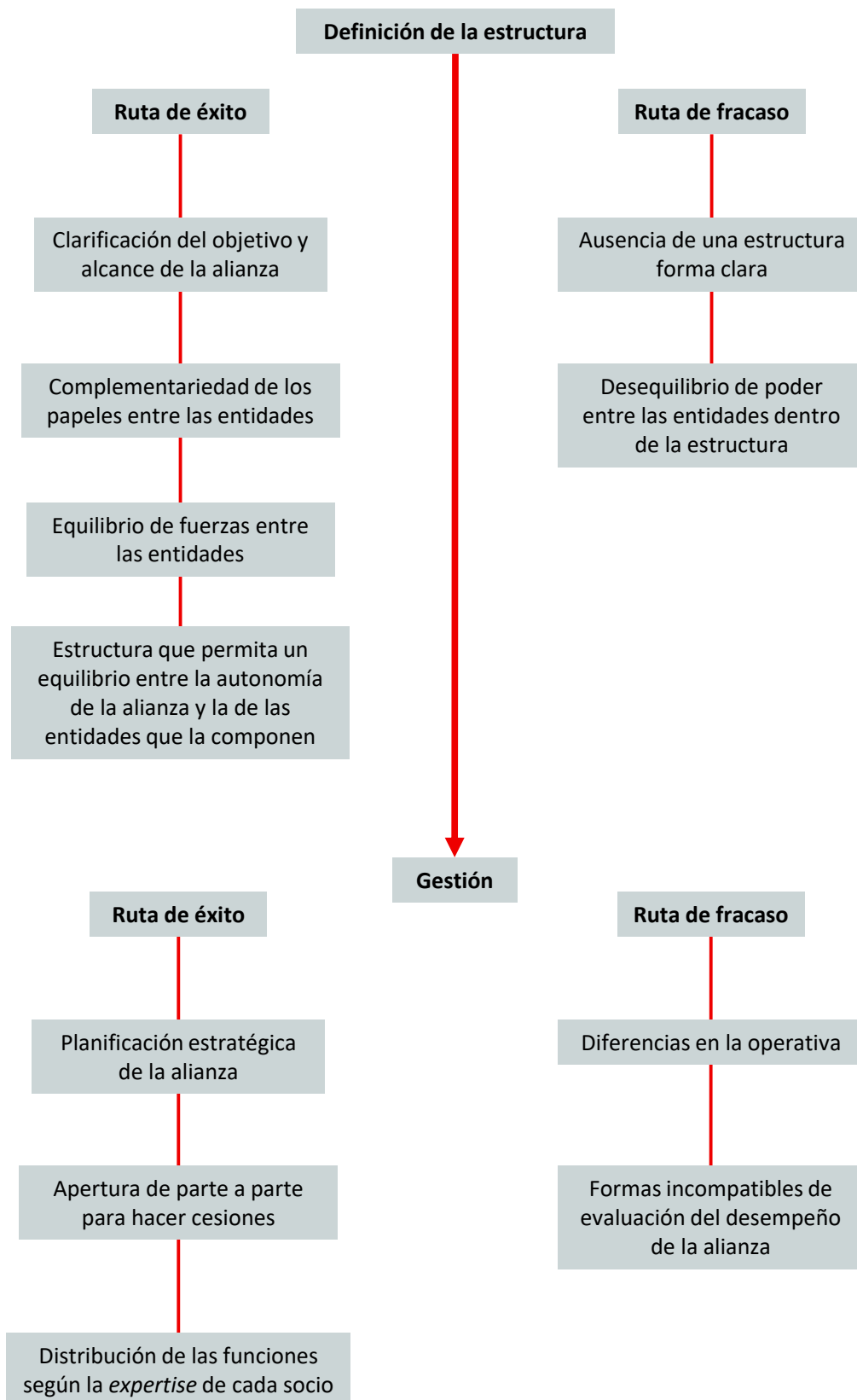
En segundo lugar, promover programas de divulgación de evidencia científica y de una metodología de trabajo aplicada a las alianzas resultaría muy beneficioso. Aunque, en general, existe una percepción favorable hacia la creación de alianzas, muchas entidades siguen desorientadas sobre cómo llevarlas a cabo. Un ejemplo claro de ello es la frecuente falta de definición en cuanto a estructura y modelos de gestión.

Así, las propias entidades reconocen una necesidad real de aprendizaje por su parte para poder establecer alianzas más eficaces y aprovechar al máximo todos sus beneficios. Como punto de partida, se incluye en el **Anexo III** una serie de preguntas de autorreflexión sobre las alianzas estratégicas en el TSS que pueden servir tanto para analizar las existentes como para orientar la formación e implementación de nuevas.

Sin embargo, esto no invalida el imperativo que recae en los liderazgos individuales de afrontar las barreras a la colaboración que aún persisten en el sector. La reticencia a compartir proyectos, por el miedo a perder el control de su ejecución, o el rechazo a métodos de trabajo diferentes obstaculizan el desarrollo de las alianzas estratégicas. Para revertir esta dinámica, resulta necesario avanzar hacia un compromiso claro con su fomento activo.

En general, la promoción de las alianzas no debe entenderse como una respuesta puntual a problemas concretos, sino como una apuesta estructural por un modelo de TSS más colaborativo y sostenible a largo plazo. Las alianzas permiten a las ETSS superar sus limitaciones individuales y actuar como un colectivo con capacidad de incidir en las transformaciones sociales que exige el contexto actual. Resulta fundamental que las alianzas estratégicas se comprendan como una herramienta clave para fortalecer a las entidades y que se adopten medidas para que lleguen a convertirse en una norma que guíe el rumbo del TSS en Cataluña.

Figura 2. Rutas de éxito y de fracaso: implementación y gestión de la alianza



Referencias

Austin, James E., y Maria May Seitanidi. "Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41, n.º 6 (2012): 929-968. <https://doi.org/10.1177/0899764012454685>.

Berger, Ida Esther, Peggy H. Cunningham y Minette E. Drumwright. "Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration". *California Management Review* 47, n.º 1 (2004): 58-90. <https://doi.org/10.2307/41166287>.

Civit, Roger, Fundació Ferrer i Guàrdia y KSNET. *Baròmetre del Tercer Sector Social. Edició 2022*. Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya / La Confederació, 2022. https://www.tercersector.cat/sites/default/files/2023-04/t3s_2023-04_barometre_2022_del_tercer_sector_social_de_ctalunya.pdf.

Civit, Roger, Fundació Ferrer i Guàrdia y KSNET. *Baròmetre del tercer sector social. Edició 2024*. Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya / La Confederació, 2025. https://www.tercersector.cat/sites/default/files/2025-04/2025_barometre_tercer_sector_social_2024.pdf.

Fundació Banc dels Aliments. *Memòria 2024*. 2025. https://www.bancdelsaliments.org/wp-content/uploads/2025/07/BdA-Memoria-Anual-2024-CAT_Digital-1.pdf.

Fundació iSocial. *Memòria anual 2023*. 2024. <https://isocial.cat/wp-content/uploads/2024/06/Memoria-2023-Fund.iSocial.pdf>.

Fundación Pasqual Maragall y Barcelonaβeta Brain Research Center. *Investigamos, avanzamos: Informe de impacto 2024*. 2025. <https://fpmaragall.org/wp-content/uploads/2025/04/Informe-de-impacto-FPM-BBRC-2024.pdf>.

Idescat y Departament de Drets Socials. *Estadística econòmica dels centres i les entitats de serveis socials, any 2019*. Generalitat de Catalunya, 2021. <https://www.idescat.cat/estad/eecess>.

Intermedia. *Memòria 2023. Compromís amb l'ocupació*. 2024. <https://intermediaocupacio.org/wp-content/uploads/2024/07/Memoria-Intermedia-2023.pdf>.

Jamali, Dima, y Tamar Keshishian. "Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the Context of CSR". *Journal of Business Ethics* 84 (enero 2009): 277-295. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9708-1>.

Janzen Le Ber, Marlene, y Oana Branzei. "(Re)Forming Strategic Cross-Sector Partnerships: Relational Processes of Social Innovation". *Business and Society* 49, n.º 1 (2010): 140-172. <https://doi-org/10.1177/0007650309345457>.

Koschmann, Matthew A., Timothy R. Kuhn y Michael D. Pfarrer. "A Communicative Framework of Value in Cross-Sector Partnerships". *Academy of Management Review* 37, n.º 3 (2012): 332-354. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0314>.

Observatori del Tercer Sector, *Anuari 2022. Radiografia 1. Estat i evolució de l'ocupació a les entitats socials de Catalunya*. 2024. https://laconfederacio.org/document/radiografia-1_anuari-2022/.

O'Regan, Katherine M., y Sharon M. Oster. "Nonprofit and For-Profit Partnerships: Rationale and Challenges of Cross-Sector Contracting". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29, n.º 1 (2000): 120-140. <https://doi.org/10.1177/0899764000291S006>.

Proulx, Kelly E., Mark A. Hager y Kimberly C. Klein. "Models of Collaboration Between Nonprofit Organizations". *International Journal of Productivity and Performance Management* 63, n.º 6 (2014): 746-765. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2013-0121>.

Rivera-Santos, Miguel, y Carlos Rufín. "Odd Couples: Understanding the Governance of Firm-NGO Alliances". *Journal of Business Ethics* 94, supl. 1 (julio 2010): 55-70. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0779-z>.

Seidler, John. "On Using Informants: A Technique for Collecting Quantitative Data and Controlling Measurement Error in Organization Analysis". *American Sociological Review* 39, n.º 6 (1974): 816-831. <https://doi.org/10.2307/2094155>.

Seitanidi, Maria May, y Andrew Crane. "Implementing CSR Through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalisation of Nonprofit-Business Partnerships". *Journal of Business Ethics* 85, supl. 2 (abril 2009): 413-429. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9743-y>.

Shumate, Michelle, y Amy O'Connor. «The Symbiotic Sustainability Model: Conceptualizing NGO-Corporate Alliance Communication". *Journal of Communication* 60, n.º 3 (2010): 577-609. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2010.01498.x>.

Recursos sobre alianzas y colaboración

Álvarez, Sharon A., y Jay B. Barney. 2001. "How Entrepreneurial Firms Can Benefit from Alliances with Large Partners." *Academy of Management Executive* 15 (1): 139-48.

Ariño, África. 2024. "Alianzas. Emprender juntos con visión y confianza." En *Primero las personas: pensamiento emprendedor para resolver problemas empresariales*, editado por R. M. Fité, P. Nueno, K. Mehta y J. Vilà, 155-66. Barcelona: Gestión 2000.

Ariño, África, y Rafael Andreu i Civit. 2018. "Claves para coordinar alianzas de valor. Un modelo 'micro' de eficiencia 'macro'." *IESE Insight* 36: 15-21.

Ariño, África, Teresa Buxeda, Jordi Carrillo, Xavier López y Esperanza Molins. 2022. "Cómo las alianzas fortalecen la economía social: Un marco para vencer las reticencias del sector en España." *IESE OP-627*.

Ariño, África, José de la Torre y Peter S. Ring. 2001. "Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances." *California Management Review* 44 (1): 109-31.

Ariño, África, y María de Puig. 2024. "Alianzas estratégicas: Una opción para potenciar el crecimiento de la empresa." *IESE SMN-711*.

Ariño, África, y Yves Doz. 2000. "Rescuing Troubled Alliances... Before It's Too Late." *European Management Journal* 18 (2): 173-82.

Ariño, África, y Jeffrey J. Reuer. 2002. "Renegociar el contrato en las alianzas estratégicas." *Harvard Deusto Business Review* 110: 82-86.

Bamford, James, y David Ernst. 2005. "Governing Joint Ventures." *The McKinsey Quarterly*, edición especial, 63-69.

Das, T. K., y Bing-Sheng Teng. 1999. "Managing Risks in Strategic Alliances." *Academy of Management Executive* 13 (4): 50-62.

Doz, Yves L., y Gary Hamel. 1998. *Alliance Advantage*. Boston: Harvard Business Review Press.

Dyer, Jeffrey H., Prashant Kale y Harbir Singh. 2001. "How to Make Strategic Alliances Work." *MIT Sloan Management Review*, verano, 37-43.

Hughes, Jonathan, y Jeff Weiss. 2007. "Simple Rules for Making Alliances Work." *Harvard Business Review*, noviembre, 122-31.

Reuer, Jeffrey J., África Ariño y Paul Olk. 2010. *Entrepreneurial Alliances*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Reuer, Jeffrey J., y S. V. Devarakonda. 2018. "¿Necesitas un comité de dirección?" *IESE Insight* ART-3134.

Anexo I. Guion de las entrevistas semiestructuradas

Alianzas y cooperación en entidades del tercer sector social en Cataluña

El objeto de este estudio es entender la realidad de las alianzas estratégicas en las entidades del tercer sector social en Catalunya. Nos interesa conocer cuál es la experiencia y visión de directivos como Vd. en torno a las alianzas estratégicas, tanto si su entidad ha participado en alguna de ellas como si no.

En el marco de este estudio **definimos *alianza estratégica*** como “acuerdo explícito entre dos o más organizaciones para perseguir un conjunto de intereses comunes y privados a base de compartir recursos y capacidades en un contexto de incertidumbre acerca de los resultados”.

Por favor, deténgase a considerar si su entidad dispone o no de alianzas estratégicas tal y como las hemos definido. En caso de haber participado en múltiples alianzas, por favor piense en un ejemplo de alianza que considere de éxito y en otra que no haya resultado satisfactoria para su entidad.

Como preparación para la entrevista le facilitamos el tipo de preguntas que plantearemos en el desarrollo de la entrevista. Como podrá comprobar al revisar esta guía, no todas las preguntas serán relevantes para su caso y omitiremos muchas de ellas. Una vez realizada la entrevista, le haremos llegar el texto de la transcripción y podrá rectificar cualquiera de los puntos que hayamos tocado.

También, al finalizar el estudio, le facilitaremos los resultados y conclusiones a los que hayamos llegado con el análisis de las distintas entrevistas y le invitaremos a la presentación de los resultados finales del estudio en el campus del IESE Business School en Barcelona.

Acerca de su entidad y su visión del sector

1. ¿A qué actividad se dedica su entidad dentro del tercer sector?
2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su entidad?
3. ¿Qué retos y oportunidades prevé para entidades como la suya en el futuro?
4. Teniendo en cuenta los retos y oportunidades que ha indicado, ¿qué factores considera que pueden contribuir a la sostenibilidad y desarrollo a largo plazo de las entidades dedicadas a su misma línea de actividad?
5. ¿Hasta qué punto cree que las alianzas estratégicas pueden ser uno de estos factores?

Sobre su experiencia en alianzas

6. Como entidad, ¿se han planteado la posibilidad de iniciar alguna alianza estratégica con otras entidades?
 - No (pasar a pregunta 6.1).
 - Sí, pero no llegamos a crearla (pasar a pregunta 7.1).
 - Sí; y la creamos (pasar a pregunta 8.1).

Anexo I (continuación)

6.1. ¿Por qué?

- No se ha dado la ocasión, pero podría ser interesante (pasar a la pregunta 6.2.).
- Nos parece que las alianzas conllevan demasiada complejidad (pasar a la pregunta 6.2.).
- No se ha dado la ocasión ni parece interesante (pasar a la pregunta 6.3.).

6.2. ¿Cómo cree que se podría fomentar la creación de alianzas?

6.3. ¿Hay motivos por los que sería reticente o desaconsejaría la formación de alianzas?

6.4. ¿Para qué tipo de proyectos u objetivos cree que tendría sentido que su entidad se planteara una alianza?

6.5. ¿Qué factores consideraría claves para que su entidad se resolviera a formar una alianza para sacar adelante un proyecto?

6.6. ¿Cuáles son las características que consideraría más relevantes en una entidad colaboradora?

6.7. ¿Y las características más difíciles de encontrar?

Pasar a pregunta 11.

7.1. ¿Qué los llevó a plantearse una alianza estratégica? ¿Surgió la oportunidad o la buscaron activamente?

7.2. ¿Con quién o con qué tipo de entidad se plantearon trabajar?

7.3. ¿Cómo se lideró este proyecto?

7.4. ¿Hasta dónde llegó la alianza?

7.5. ¿Qué dificultades se encontraron? ¿O por qué no salió adelante la alianza?

Pasar a pregunta 9.

8.1. ¿Puede explicarnos en qué ha consistido alguna alianza que considere significativa en la que haya participado su entidad? (Si es el caso, agradeceríamos que refiriera primero el ejemplo de un caso de éxito y después un caso que considere que no fue bien).

8.2. ¿Qué los llevó a plantearse una alianza estratégica? ¿Surgió la oportunidad o la buscaron activamente?

8.3. ¿Qué objetivos se marcaron? ¿Consideran que la alianza ha logrado o está logrando lo que se proponían?

Anexo I (continuación)

- 8.4. ¿Con quién o con qué tipo de entidad se plantearon trabajar? ¿La desarrollaron con la entidad o tipo de entidad que habían previsto?
- 8.5. ¿Qué estructura escogieron para gobernar la alianza?
- 8.6. ¿Cuáles cree que fueron las claves del éxito o del fracaso de la alianza?
- 8.7. ¿Cómo se ha liderado este proyecto?
- 8.8. ¿Qué indicadores utilizan para el seguimiento del proyecto?
- 8.9. ¿Se mantiene la alianza?
- 8.10. ¿Cree que el proyecto hubiera salido adelante sin la alianza?

Pasar a pregunta 9.

Otras preguntas

- 9. ¿Cómo cree que se podría fomentar la creación de alianzas?
- 10. ¿Hay motivos por los que sería reticente o desaconsejaría la formación de alianzas?
- 11. Más allá de las alianzas, ¿qué tipo de relación mantiene su entidad con otros actores (entidades públicas, otras entidades del tercer sector o entidades mercantiles) relevantes para la atención del colectivo al que se dedican?
- 12. ¿Hay algún tema que no hayamos tocado y que considere relevante comentar?
- 13. ¿Qué casos conoce que a su entender sean relevantes para estudiarlos con más detalle?

Anexo II. Guion de las entrevistas de buenas prácticas en alianzas estratégicas entre ETSS

Introducción

1. ¿Podría presentar brevemente su entidad? (Misión, entidades que la componen, número de alianzas, productos que gestionan).
2. ¿Cuál es su rol dentro de la entidad y cómo ha participado en esta alianza?
3. ¿Podría describir en qué consistió esta alianza? ¿Cuándo se estableció, quiénes fueron los socios y cuál era el propósito general?

Formación de la alianza

4. ¿Qué llevó a su entidad a considerar la formación de esta alianza? ¿Surgió la oportunidad o la buscaron activamente?
5. (Si la buscaron activamente) ¿De qué manera la buscaron?
6. (Si la buscaron activamente) ¿Cuáles eran los objetivos que buscaban alcanzar?
7. (Si la buscaron activamente) ¿Definieron criterios específicos para la selección de socios? En caso afirmativo, ¿cuáles fueron?
8. ¿De qué manera tuvieron que adaptar los recursos e intereses de su entidad a los objetivos que pretendían alcanzar con la alianza?

Selección de los socios

9. Podría describir las características de los socios que formaron esta alianza? (Misión, naturaleza jurídica, ámbito geográfico, tamaño).
10. ¿Por qué los socios seleccionados eran adecuados para la alianza? (Considere la misión de cada entidad, los recursos, estilos de gestión, capital humano, cultura organizacional).
11. ¿La experiencia previa de su entidad o de los socios en alianzas influyó en la decisión? En caso afirmativo, ¿de qué manera?
12. ¿Evaluaron posibles riesgos antes de formalizar la alianza? En caso afirmativo, ¿cómo lo hicieron? ¿Qué tipo de información interna o externa consideraron?
13. ¿Hubo negociaciones antes de formalizar la alianza? Si es así, ¿qué aspectos fueron discutidos?

Anexo II (continuación)

Implementación de la alianza

- 14. ¿Cuál fue la estructura organizativa de la alianza? (Ejemplo: acuerdos formales, modelos de toma de decisiones compartida, UTE).
- 15. ¿Qué especificaciones estructurales se definieron? ¿Se establecieron normas o regulaciones específicas?
- 16. ¿Cómo se determinaron los roles de liderazgo? ¿Qué factores influyeron en estas decisiones?
- 17. ¿Consideraron aspectos informales, como los estilos de comunicación o la cultura organizacional, al definir la estructura de la alianza?
- 18. ¿Cuáles fueron las fortalezas y debilidades de esta estructura?

Gestión de la alianza

- 19. ¿De qué manera se gestiona la alianza? ¿Cómo lo decidieron?
- 20. ¿Cómo compatibilizaron las culturas de ambas organizaciones?
- 21. ¿Qué estructura de gobernanza adoptaron?
- 22. ¿Qué papel desempeñaron la comunicación y la relación de confianza en la alianza? ¿Establecieron canales abiertos de diálogo?
- 23. ¿Cómo garantizaron una distribución equilibrada de roles y responsabilidades entre los socios?
- 24. ¿Cómo describiría la capacidad de la alianza para superar retos en conjunto, fomentar una mentalidad de “nosotros” y establecer una cultura de respeto mutuo entre las entidades? ¿Podría darnos ejemplos concretos de estas prácticas?
- 25. ¿Surgieron conflictos? ¿Cuáles fueron sus causas y cómo los gestionaron?

Evaluación de la alianza

- 26. ¿Cómo se monitoreó y evaluó la alianza?
- 27. ¿Se establecieron mecanismos para garantizar la *accountability* y el compromiso de todos los socios?
- 28. ¿Qué mecanismos de reporte se utilizaron en la gobernanza? ¿Qué entidad fue responsable de la elaboración de los informes y qué criterios se aplicaron en ellos?
- 29. ¿Cómo ayudó la estructura elegida de la alianza a alcanzar los objetivos?

Anexo II (continuación)

Adaptación y cambio

- 30. ¿Hubo cambios internos o externos (por ejemplo, en el liderazgo, ajustes financieros u otros factores) que afectaron la alianza? En caso afirmativo, ¿cómo se adaptaron a ellos?
- 31. ¿En algún momento fue necesario replantear y reevaluar la alianza?
- 32. ¿En algún momento fue necesario renegociar los términos de la alianza (misión, objetivos, estructura, roles, liderazgo)? En caso afirmativo, ¿por qué y cómo se llevó a cabo?
- 33. ¿Esta adaptación ayudó a mantener el enfoque en los objetivos de la alianza?

Resultados de la colaboración

- 34. ¿Qué beneficios ha aportado esta alianza a su entidad? Considere aspectos organizativos, financieros, técnicos, reputacionales o relacionales.
- 35. ¿Qué costes implicó la alianza (por ejemplo, financieros, de gestión, reputacionales)? ¿Cómo gestionaron estos desafíos?
- 36. ¿Considera que las estructuras y los procesos de la alianza han sido integrados en la estrategia, valores y estructura de su organización? ¿De qué manera?
- 37. Reflexionando sobre la alianza, ¿qué ha funcionado / está funcionando bien y qué aspectos podrían haberse mejorado / mejorarse?

Comentarios finales

- 38. ¿Le gustaría compartir algún otro aprendizaje o reflexión sobre esta alianza?

Anexo III. Preguntas de reflexión sobre las alianzas estratégicas en el tercer sector social en Cataluña

Formación

Planteamiento:

- ¿Cómo pueden las alianzas contribuir al crecimiento del proyecto?
- ¿Qué medidas puede implementar mi entidad para buscar de forma activa alianzas estratégicas con otras organizaciones?
- ¿Qué reticencias existen en mi organización para crear alianzas?
- ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta mi organización al prepararse para negociar una alianza? ¿Y a la hora de realizar las negociaciones?
- ¿Cuál es el propósito concreto de esta alianza?
- ¿Qué valor aporta la alianza a mi entidad?

Selección de socios:

- ¿Por qué es recomendable que mi organización establezca procedimientos de búsqueda de socios?
- ¿Qué criterios se han definido para la selección de socios?
- ¿Están alineados los valores, las motivaciones y la cultura organizacional entre las entidades socias?
- ¿Qué puede aportar este socio a la alianza que contribuya para su objetivo?
- ¿De qué recursos dispone para hacerlo? ¿Dichos recursos son complementarios a los de otros socios?
- ¿Cómo beneficiará al socio potencial la alianza propuesta?
- ¿De qué manera la incorporación de este socio en la alianza puede garantizar su eficiencia operativa una vez que la alianza sea implementada?
- ¿Se han evaluado los posibles riesgos antes de formalizar la alianza? ¿Qué tipo de información interna o externa se ha considerado?

Anexo III (continuación)

Implementación

Estructura:

- ¿La estructura que se ha implementado considera el objetivo de la alianza, además de beneficiar su eficiencia operativa?
- ¿Cómo se han distribuido las funciones entre los socios? ¿Qué criterios se han utilizado para definirlos?
- ¿Es complementaria la distribución de las funciones entre los socios?
- ¿Se ha definido una estructura de gobernanza clara?
- ¿Garantiza la estructura elegida el equilibrio entre la autonomía de la alianza como ente propio y la de cada entidad que la compone?

Gestión:

- ¿Qué desafíos enfrenta mi organización al llevar a cabo una alianza? ¿Y al gobernarla?
- ¿Se ha elaborado una planificación estratégica de la actividad de la alianza? ¿Incluye dicha planificación indicadores de seguimiento para evaluar la alianza?
- ¿Qué persona o personas de mi organización son las indicadas para el aspecto operativo de la alianza?
- ¿La estructura de gobernanza adoptada permite la correcta rendición de cuentas entre las partes de la alianza?
- ¿La gestión de la alianza se desarrolla desde una base de confianza entre los socios? ¿Qué mecanismos se han formulado para que esto suceda?

Evaluación

- ¿Se lleva a cabo una evaluación periódica de la alianza?
- ¿Está la alianza desarrollando su actividad de acuerdo con la planificación estratégica establecida? En caso de que no, ¿resulta necesario adaptarla?
- ¿Cuáles son los principales factores de éxito y fracaso de la alianza a los que es más sensible mi organización? ¿En cuáles debería trabajar más?
- ¿Sigue permitiendo la alianza, tal y como se encuentra estructurada, el cumplimiento de los objetivos establecidos? ¿Es necesario adaptar su estructura?
- ¿Es todavía relevante el propósito de la alianza, considerando la actividad que esta ha venido a desarrollar?
- ¿En qué circunstancias debería mi organización considerar la terminación de la alianza? ¿Qué fórmulas plantearíamos como alternativa?

www.iese.edu

Barcelona
Madrid
Munich
New York
São Paulo