



José Manuel Gil Meneses  
[www.redconecta.net](http://www.redconecta.net)

JOINT VENTURES entre ONG,  
aprendiendo a cooperar...

El tercer sector, las ONG, las ESAL, etc. se definen en oposición a otras cosas: NO lucrativo, NO gubernamental, etc. y mantiene una inercia de separación, desconfianza y renuncia de los términos que emplea usualmente el mercado para explicar, definir o determinar diversos aspectos. Es una inercia que conlleva un trasfondo de renuncia del MERCADO como si lo del MERCADO no fuese con las ONG. Pero al final los fondos son finitos, los recursos humanos y materiales también, los potenciales voluntarios pueden canalizar su solidaridad entre una u otra organización, los financiadores han de decidir a que organizaciones destinan sus aportaciones, etc. En definitiva a nuestro alrededor todo se comporta como un **MERCADO** donde los responsables de las ONG hemos de gestionar decisiones económicas sobre recursos finitos y escasos en prácticamente todo lo que hacemos.

Por otra parte las necesidades de nuestros usuarios, de nuestros beneficiarios, en definitiva y en términos de mercado y de calidad, **las necesidades de nuestros clientes** cada vez son mayores. Y a menudo estas necesidades son mayores que las propuestas que podemos ofrecer con nuestro catalogo o porfolio de productos y servicios y al final nos vemos obligados a dejar parte de estas necesidades sin cubrir.

Ante estas realidades las **CONCURRENCIA de diversas ONG** en el mercado plantea paradigmas de relación de:

- **COOPERACIÓN** en la búsqueda e implementación de soluciones
- **COMPETICIÓN** por los recursos económicos, voluntariado, confianza de las administraciones o financiadores, etc.

Y el problema es que comparecen ambos paradigmas de cooperación y competición al mismo tiempo.

Últimamente las ONG han sido capaces de desarrollar **COOPERACIÓN y COLABORACIÓN en aquellas cosas que representan los intereses generales del sector** siendo capaces de desarrollar estrategias conjuntas de concreción de acciones comunes de mejora del global de las necesidades de las ONG. Experiencias como la Plataforma de ONG de Acción Social o la AOMD (Asociación de ONG usuarias del Marketing Directo) a nivel estatal o de la Taula d'Entitats en Catalunya son claros exponentes de ello. Pero todavía no es frecuente el desarrollar estrategias de cooperación en el trabajo concreto con los usuarios, con los beneficiarios, con los proyectos.

Para muchas ONG lo de cooperar en los proyectos y en la atención a los usuarios o beneficiarios concretos es muy difícil debido a aspectos ideológicos que generan desconfianza. Es una pugna entre los "verdaderos poseedores de la verdad" que les imposibilita acceder a una cooperación que además les parece que no les ayuda a diferenciarse y a competir por los recursos, la confianza de las administraciones o de los financiadores, etc. que les resta IMAGEN y que calculan que les hace más difícil su trabajo.

Pero sin duda las ONG hemos de ser capaces de solucionar estas dificultades y diferencias y **plantear espacios de colaboración concreta por el bienestar y la mejora de la calidad de nuestros usuarios**, de nuestros beneficiarios. Seguramente esta mejora del impacto sobre los que más lo necesitan es la primera y principal razón por la que las ONG hemos de cooperar y colaborar. Pero también hemos de entender que **en estos paradigmas de cooperación / colaboración hay otras muchas más ventajas**. Con la cooperación / colaboración somos capaces de desarrollar estrategias y compaginar las capacidades para mejorar la provisión de productos y servicios; aprovechando las sinergias y potenciaciones que

se derivan del trabajo conjunto; generando mejoras de imagen, ahorros de costes y mejoras de posicionamiento en el mercado global; disminuyendo las barreras de entrada y adquiriendo la masa crítica necesaria para competir con el resto de los operadores (mercantiles la mayor parte de las veces) **lo que nos facilita, en definitiva, una ventaja competitiva diferencial sostenible.**

Ante esta necesidad cuáles deben ser los elementos claves para poder desarrollar un mínimo **acuerdo de entendimiento mutuo** (memorandum of understanding, MOU).

Primero es necesario que cada ONG reflexione de forma individual sobre los siguientes aspectos:

1. qué NO estamos dispuestos a compartir, a soportar, a poner en la relación o dicho de una forma más coloquial: "**¿dónde nos duele el juanete?**". Sólo superando esto podemos colaborar con los otros.
2. qué cosas me faltan en mi catálogo de provisión y hemos visto que la otra ONG tiene en su porfolio o dicho de otra forma: "**¿qué quiero de ti?**" "**¿qué quiero comprar?**"
3. cuál es aquello en lo que nos sentimos fuertes, capaces y competentes en los que nos gustaría diseminar nuestra ayuda, es decir "**¿qué quiero vender?**".

Sólo respondiendo individualmente cada una de las ONG, cada una de las partes se permite el lujo de crear un espacio en que se es capaz de hablar claro, un espacio y unas condiciones que facilitan ponerlo todo en común con los otros, que facilitan ser capaces de obtener un acuerdo de mínimos sobre los que desarrollar un acuerdo global sostenible en el futuro.

En segundo lugar es necesario realizar la **búsqueda de las ONG con las que nos sentimos capaces** de realizar un proceso de cooperación concreta compartiendo recursos, compartiendo usuarios y beneficiarios, compartiendo voluntarios, imagen, confianza de financiadores, etc. Para ello las ONG más diferenciadas en cuanto a tipología de productos y servicios son las que tienen mejor pronóstico de que el proceso sea más sencillo y con posibilidades de éxito.

Y por último, el ingrediente seguramente más importante y esencial es el **TIEMPO**. Tiempo para conocerse, tiempo para generar las confianzas necesarias para que se produzcan los intercambios que permitan el compartir profundo de los miedos y las inseguridades. Tiempo para que se produzcan el trabajo conjunto necesario para que las historias positivas de los éxitos ayuden a superar todas las dificultades y permitan a las utopías convertirse en realidades.

Imagine el lector que una ONG recibiera una financiación substancial, pongamos de un millón de dólares, de una corporación por ejemplo. Imagine que en vez de desarrollar independientemente el proyecto por ella misma plantease compartirlo con más de 40 ONG. Que les plantee a estas ONG un acuerdo a 3 años en que el primero aporta la financiación de la inversión, del personal necesario y realice la transferencia de tecnología para que el desarrollo de la actividad sea posible. Que les requiera el compromiso de que ellos tengan que poner solo el local y los gastos del mismo el primer año; y el local, los gastos y el personal necesario los 2 años siguientes. Imagine que después de más de 5 años gestionando el proyecto ninguna ONG haya querido dejar la **RED** pues esta les **CONECTA** y les aporta, ahora ya no financiación, pero sí compartir un proyecto conjunto lleno de complicidades y les ofrezca la oportunidad de realizar intercambios de conocimientos y de soluciones. Imagine que las otras ONG sientan el proyecto como suyo, que se hayan "apropiado" del proyecto conjunto y le hayan incorporado

a su portafolio o catálogo de productos y servicios habituales porque así sienten que sirven mejor a sus usuarios o beneficiarios y les prestan más y mejores servicios. ¿Suenan a una ilusión verdad? ¿Suenan a utopía?

¿Y si no fuese una ilusión?, ¿y si fuese realidad?

Así es, hace unos años que esta iniciativa es una realidad que demuestra que la colaboración y la cooperación son posibles. Hace años que es una iniciativa que demuestra que aún es posible creer en utopías.