

OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR AMBIENTAL

Cuaderno de Campo N°20.

COLABORACIÓN Y TRABAJO EN RED ENTRE ORGANIZACIONES AMBIENTALES SIN ÁNIMO DE LUCRO



Con el apoyo de:

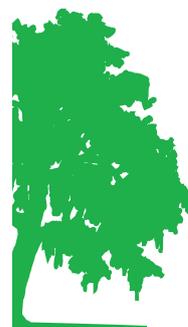
Promueve:



20
AÑOS



COLABORACIÓN Y TRABAJO EN RED ENTRE ORGANIZACIONES AMBIENTALES SIN ÁNIMO DE LUCRO



Cuaderno de Campo N°20. Abril 2018.

Autores:

Antonio Ruiz Salgado. *Abogado y consultor jurídico ambiental.*

Amaya Sánchez Sánchez. *Consultora ambiental.*

Cita recomendada: Ruiz Salgado, A. y Sánchez Sánchez, A (2018). Colaboración y trabajo en red entre organizaciones ambientales sin ánimo de lucro. Asociación de Fundaciones para la Conservación de la Naturaleza.

Las opiniones y documentación aportadas en esta publicación son de exclusiva responsabilidad del autor o autores de los mismos, y no reflejan necesariamente los puntos de vista de las entidades que apoyan económicamente el proyecto.



Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Agradecemos a Xavier Sabaté y Jordi Pietx la orientación y bibliografía facilitadas.



Somos miembros de la AFN las siguientes fundaciones:



www.afundacionesnaturaleza.org - info@afundacionesnaturaleza.org - 902 34 02 02
[@AFNaturaleza](https://www.facebook.com/Asociacion.Fundaciones.Conservacion.Naturaleza) - [facebook.com/Asociacion.Fundaciones.Conservacion.Naturaleza](https://www.facebook.com/Asociacion.Fundaciones.Conservacion.Naturaleza)

Índice

1. Introducción y metodología	4
2. Colaboraciones estratégicas para un mayor impacto colectivo	7
3. Redes y Alianzas	10
4. Integración de organizaciones	16
Conclusiones	38
Bibliografía	39



1. Introducción y metodología

A lo largo de las últimas décadas los sistemas sociales, económicos y políticos han sufrido notables y veloces transformaciones que han conformado sociedades cada vez más globales e interdependientes. Interdependencia que durante la crisis económica de finales de la década pasada mostró la fragilidad de muchas organizaciones y sectores de nuestra sociedad y provocó el cuestionamiento y replanteamiento de numerosos paradigmas. El Tercer Sector Ambiental no fue ajeno a esta situación ya que sufrió intensamente la crisis económica, lo cual ha servido para que las entidades que lo conforman hayan realizado un proceso de reinención con el firme propósito de enfrentarse a los cada vez más complejos retos que han de abordar (Iglesias y Carreras 2013). En este complejo e incierto contexto (Ruiz et al., 2016b), la búsqueda de puentes entre organizaciones con propósitos y valores comunes está resultando ser una de las grandes oportunidades de este sector tan golpeado por la crisis. Trabajar con otros, desarrollar proyectos conjuntamente y compartir visiones, diagnósticos y teorías de cambio permite que la labor de las organizaciones tenga un impacto significativo (Iglesias y Carreras 2013).

La colaboración es una forma de trabajar que acompaña al Tercer Sector Ambiental desde hace tiempo, bien de manera puntual o con un enfoque más estratégico (Iglesias y Carreras 2013; Nieto et al. 2012; Kania y Kramer 2011.). Al respecto los ejemplos son numerosos y diversos: entidades compartiendo oficinas, maquinaria, servicios de asesoramiento... A mayor escala se conocen plataformas, redes o federaciones de ONG que trabajan para un fin común o incluso grandes proyectos o alianzas que, con una visión táctica, están enfocadas a problemáticas concretas que sirven para alcanzar un mayor impacto colectivo. Se prevé que el número y calidad de estas colaboraciones entre entidades aumente. Además de estas colaboraciones intrasectoriales, el Tercer Sector es cada vez más proclive a construir procesos colaborativos con otros sectores como empresas o administraciones públicas (Nieto et al. 2012).

Pero **¿qué se entiende por colaboración?**, Nieto et al. (2012) proponen la definición de Himmelman, 1996 que hace referencia a "un proceso mediante el cual las organizaciones intercambian información y actividades, comparten recursos y refuerzan sus capacidades en beneficio mutuo con el propósito de que ambos compartan riesgos, responsabilidades y resultados". Estos autores subrayan que las colaboraciones ofrecen oportunidades para los colaboradores que a su vez generan valor para las organizaciones participantes.

Para que el Tercer Sector Ambiental consiga tener una consolidación en el futuro de cara a lograr su sostenibilidad, se necesitan avances efectivos del trabajo en red, formas nuevas de partenariado y una mayor visibilidad de su acción, así como de su impacto social y ambiental. En contraposición a intervenciones aisladas por parte de organizaciones individuales del Tercer Sector, los cambios sociales y ambientales a gran escala requieren de una amplia coordinación intersectorial (Kania y Kramer 2011). Por ello, es necesario ir más allá de la propia organización como referencia operativa y avanzar en un enfoque colaborativo que permita a las ONG, administraciones y empresas ofrecer respuestas reales, eficientes y eficaces para solventar los grandes retos que se han de afrontar (Iglesias y Carreras 2013).



En este contexto es interesante acercarse a la noción de impacto colectivo. El **impacto colectivo** es una estrategia para resolver necesidades o problemas sociales y ambientales que persigue incrementar el impacto mediante un proceso centrado en impulsar la colaboración entre diferentes organizaciones y el progreso hacia objetivos colectivos (Kania y Kramer 2011). A diferencia de la mayoría de las colaboraciones, las iniciativas de impacto colectivo involucran una infraestructura centralizada, un personal dedicado y un proceso estructurado que conduce a una agenda común, medición compartida, comunicación continua y actividades que se refuerzan mutuamente entre todos los participantes (Martín 2012). Para profundizar en esta estrategia, conceptual y metodológicamente, se recomienda la consulta de Kania y Kramer (2011) y Hanleybrown et al. (2012).

En términos metodológicos, para la elaboración de este informe se ha llevado a cabo un análisis de la bibliografía nacional e internacional más destacada en materia de colaboraciones entre organizaciones, bien del ámbito de la empresa, de la administración y de las ONG. En base a este recorrido por las principales referencias y autores se ha planteado la estructura de este documento seleccionando los contenidos que se han considerado más relevantes para el Tercer Sector Ambiental. Como resultado, a lo largo de este documento se abordará la importancia de la colaboración como un elemento estratégico para las organizaciones del Tercer Sector Ambiental, prestando especial interés a las denominadas colaboraciones significativas y estratégicas. Se presentarán las diferentes formas a las que se ajustan las colaboraciones bajo el enfoque del continuo de colaboración propuesto y trabajado por varios autores (La Piana 1998; Nieto et al. 2102). Entre la diversidad de formas de colaboración se profundizará en las redes, alianzas y formas de integración, aspectos a los que se les ha dedicado los capítulos 3 y 4. Se ha optado por aunar el análisis de las redes y alianzas en un mismo capítulo por entender que son formas de colaboración que presentan notables similitudes, cuentan con un alto valor estratégico y pueden contribuir de forma significativa al desarrollo de la estrategia de las organizaciones y a la consecución de su impacto. Por otro lado se ha considerado que las formas de integración merecen un capítulo propio debido a que esta forma de colaboración es notablemente más intensa que las alianzas y las redes por conllevar cambios en la estructura organizativa de las entidades.



En la siguiente figura, se propone una matriz de colaboraciones. Como se puede observar, se distinguen las colaboraciones, frente a las reestructuraciones estratégicas que implican la cesión de parte del poder de decisión a la colaboración resultante. Al lado de las alianzas estratégicas y las integraciones institucionales, pero en otro nivel, se sitúan otro tipo de colaboraciones: las redes y plataformas. La participación en una red o plataforma puede tener un valor táctico o estratégico. A diferencia de las alianzas estratégicas o integraciones institucionales, el valor de la red se construye generalmente gracias a la participación de muchos actores. Los objetivos vinculados a las redes y plataformas no están generalmente limitados a productos, servicios o acciones claramente identificados como sí suelen estarlo, en cambio, en el caso de las alianzas estratégicas. En la red participa generalmente un número amplio de actores. Redes y alianzas son unas colaboraciones que ofrecen a las ONG un marco de desarrollo estratégico muy potente. Saber cómo identificarlas y gestionarlas correctamente se convierte así en una fuente clara de ventaja competitiva para las ONG (Iglesias y Carreras 2013).

Figura 1 - Matriz de colaboraciones



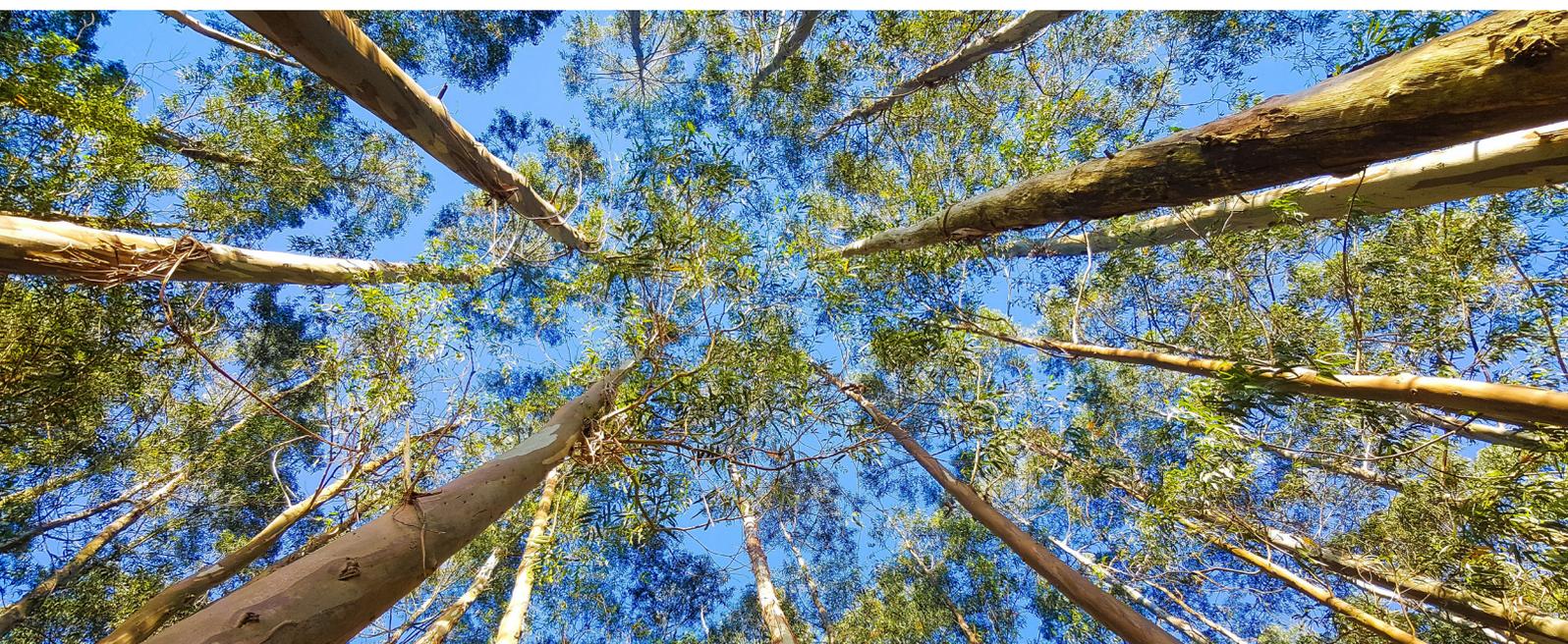
Fuente: Iglesias y Carreras 2013.

2. Colaboraciones estratégicas para un mayor impacto colectivo

Cabe preguntarse de qué manera las colaboraciones ayudan a las organizaciones a conseguir su misión, a aumentar su impacto social o a ser más eficientes en su labor. En definitiva ¿cómo y cuánto de estratégicas y significativas son las colaboraciones?

Iglesias y Carreras 2013, van más allá y apuntan que una **colaboración** es **significativa** cuando crea valor estratégico para los participantes y los resultados superan el valor de las contribuciones individuales, además de crearse con la voluntad de ir más allá de las capacidades de cada entidad. Serán significativas si cuentan con la implicación de los líderes de las organizaciones que participan y también con el compromiso organizativo para no convertirse en un simple intercambio de información o recursos.

Saber identificar y gestionar este tipo de colaboraciones marcan la diferencia entre ONG y permiten reforzar su imagen y legitimidad pública. Consecuentemente, esta acción se amplifica al conjunto del colectivo de organizaciones, fortaleciéndolo como sector. Se entiende así que este tipo de colaboraciones resultan de gran relevancia para el Tercer Sector Ambiental y se recomienda que las entidades incorporen el enfoque colaborativo en su propia estrategia organizativa. Esta mirada colaborativa implica analizar la realidad, la búsqueda de soluciones y la toma de decisiones desde un nuevo prisma superando los límites propios de la organización y entendiendo que los recursos necesarios para abordar los retos pueden encontrarse en el entorno de la misma. En este sentido surge el concepto de ecosistema de la entidad, entendido como un sistema interconectado en el que se construyen alianzas o redes que favorecen el desarrollo de una misión compartida. La visión colaborativa pone el peso en una red de organizaciones y actores o una alianza como instrumento para dar respuesta a un problema y generar un cambio social y/o ambiental. Para ello las entidades han de llevar a cabo un ejercicio de análisis y reflexión crítica sobre su papel y capacidad ante la posibilidad de embarcarse en este esfuerzo colectivo.



2.1. El por qué de las colaboraciones

Pero ¿Qué impulsa a las ONG a colaborar? ¿Qué beneficios obtienen de estos procesos que conllevan grandes inversiones de tiempo y recursos?. En la siguiente tabla se resumen las principales cuestiones que motivan a las organizaciones a colaborar.

Cuadro 1. ¿Por qué colaboran las ONG?
Ganar capacidad institucional. <ul style="list-style-type: none">● Ganar escala poniendo recursos, conocimientos y habilidades parecidos al servicio del mismo fin (por ejemplo las campañas de sensibilización y presión política).● Acceder a recursos, conocimientos y habilidades complementarios (como en las colaboraciones intersectoriales).● Generar innovación, nuevas habilidades, recursos y conocimientos. Generar aprendizaje y desarrollo mutuo y replicar proyectos y programas (por ejemplo las coordinadoras, federaciones o comunidades de prácticas).
Ganar acceso a nuevos ámbitos de actuación, localizaciones geográficas, destinatarios y otros financiados.
Incrementar el volumen de recursos, competencias y habilidades puestos a disposición de la misión y el impacto. <ul style="list-style-type: none">● Poner recursos, competencias y habilidades de otras organizaciones al servicio de la misión y el impacto perseguidos.● Movilizar recursos inactivos y ponerlos al servicio de la misión o el impacto.
Generar un entorno y un ecosistema favorable a la misión y al impacto perseguidos.
Ganar posicionamiento y legitimidad. <ul style="list-style-type: none">● Incrementar su credibilidad y legitimidad, ganar en representatividad.● Reforzar la imagen.● Reducir el número de entidades que realizan actividades similares.
Incrementar las eficiencias, evitar duplicidades y reducir costes.

Fuente: Iglesias y Carreras 2013.

2.2. Diferentes tipos de colaboraciones

Las colaboraciones significativas todavía no son abundantes en el Tercer Sector Ambiental. Y aunque resultan de gran valor estratégico para avanzar en problemáticas globales y de interés público, no todas las entidades ambientales han de buscar continuamente este tipo de colaboraciones. No obstante, es recomendable que este enfoque se interiorice por parte de las organizaciones como una manera de entender la realidad, abordar los retos y buscar soluciones. Poco a poco, se espera que las colaboraciones significativas vayan ganando presencia en el Tercer Sector Ambiental y de este modo conseguir un mayor impacto movilizandose de manera eficiente capacidades y recursos colectivos para alcanzar una misión común. Esto implicará que cada vez más organizaciones habrán generado sus propias estrategias internas de colaboración y, por tanto, habrán definido el valor estratégico que para ellas tienen las colaboraciones y en qué grado van a tomar el enfoque colaborativo como mirada prioritaria en el momento de tomar decisiones.

En función del valor que cada organización otorga al enfoque colaborativo, Iglesias y Carreras 2013 proponen esta tipología de ONG en la que se identifican dos grandes grupos: las ONG colaborativas, que se conciben a partir de la colaboración, y las ONG que tienen la colaboración como elemento complementario.

Figura 2 - Tipologías de ONG en función del valor estratégico de sus colaboraciones



Fuente: Iglesias y Carreras 2013.

Las **ONG colaborativas** toman sus decisiones estratégicas desde un enfoque colaborativo. Por este motivo invierten en la creación y cuidado de un ecosistema que sirva como palanca para alcanzar su misión. En definitiva invierten en la construcción de una red (formal o informal) de actores colaboradores y/o en la generación de alianzas estratégicas, entendiendo la **colaboración como núcleo estratégico** de su actividad. Este tipo de entidades colocan la misión en el centro de sus decisiones y actividades, no la organización, y a la hora de analizar las estrategias y vías de acción cuentan con los recursos y las capacidades del entorno, no únicamente con los suyos propios. Este trabajo colaborativo en ocasiones puede implicar renuncias a título individual por parte de las organizaciones, de ahí la importancia de construir relaciones desde la confianza y no desde el control que prioricen la misión común frente al crecimiento organizativo. Las organizaciones colaborativas que centran su estrategia en la creación y cuidado del ecosistema y además en la conformación de redes formales son las denominadas **networked ONG** (de network -red- en inglés). Otras **ONG entienden la colaboración como elemento complementario o secundario** trabajando bajo este prisma tan sólo en algunos de sus ámbitos de actuación y/o que han incorporado la colaboración como una línea estratégica de su actividad. Por contra, existe otro grupo de entidades que están únicamente **centradas en su organización** y no recurren a estos planteamientos estratégicos para el cumplimiento de su misión.

El enfoque colaborativo es de especial relevancia para las organizaciones pequeñas en términos de oportunidad. A través de la movilización de recursos y capacidades más allá de sus límites, son capaces de amplificar su impacto cumpliendo su misión de manera más eficiente, efectiva y sostenible que si lo hubieran hecho solas sin necesidad de crecer o expandirse como organización (Iglesias y Carreras 2013).

3. Redes y Alianzas

3.1 Alianzas

Las alianzas son una forma de colaboración que permite a las ONG ambientales ganar capacidad e incrementar el volumen de recursos, competencias y habilidades puestos a disposición de la misión (Iglesias y Carreras 2013). Este modo de trabajar frecuente en el mundo empresarial (Lorange y Roos 1991) cada vez es más utilizado en el ámbito del Tercer Sector (Iglesias y Carreras 2013; Nieto et. al 2012), conociéndose numerosos ejemplos a nivel mundial de alianzas exitosas en el ámbito del desarrollo sostenible que evidencian que, si se diseñan, desarrollan y gestionan de un modo sistemático, estas colaboraciones intersectoriales pueden ser muy eficaces y sostenibles (Tennyson 2003).

Ante la complejidad de los problemas sociales y ecológicos una única perspectiva ha demostrado ser insuficiente para la resolución de los mismos. Por ello, planteamientos más integrados como la colaboración entre sectores y/o organizaciones de índole muy diversa están aportando soluciones suficientemente imaginativas, coherentes y eficaces que están permitiendo abordar problemáticas globales y complejas. Las alianzas proporcionan una oportunidad para trabajar mejor en cuestiones ambientales gracias a su habilidad para reconocer las cualidades y competencias de cada sector y encontrar otras formas innovadoras de aprovechamiento de las mismas por el bien común (Tennyson 2003).

Dacin (2018) define **alianza** como un acuerdo de cooperación entre al menos dos organizaciones. Estas entidades combinan sus recursos y capacidades en la búsqueda de objetivos estratégicos colectivos e individuales. No obstante, las organizaciones individuales que conforman la alianza continúan siendo autónomas a lo largo del proceso y esto distingue las alianzas de otros enfoques para aplicar estrategias colaboración, como fusiones o adquisiciones.

En este capítulo se pondrá el foco en las conocidas como **alianzas estratégicas**, ya que son reiteradamente mencionadas y analizadas por numerosos autores como las alianzas de más interés y relevancia para las ONG. Estas se crean en torno a un valor que resulta estratégico para todas las entidades socio y por lo general nacen vinculadas al desarrollo de una tarea, objetivo o resultado claramente delimitado. Los participantes se comprometen de forma duradera con un proyecto que en principio es temporal, un proyecto que tiene sentido y valor en sí mismo más allá de las aportaciones que realizan sus socios. Son colaboraciones que por sus propias características cuentan generalmente con un número limitado (pocos) de actores, aunque existen algunas alianzas estratégicas en las que participan muchas organizaciones (Iglesias y Carreras 2013, Nieto et al. 2012).

Centrándose en el trabajo de Iglesias y Carreras 2013, se entiende que una **alianza estratégica es una colaboración...**

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

Esta definición acoge colaboraciones muy diversas: vinculadas a la creación de sinergias y optimización de costes; para desarrollar nuevos programas o servicios; alianzas entre ONG del mismo sector o alianzas ONG, empresas o administraciones públicas; alianzas que buscan la complementariedad o que buscan la suma de recursos similares; alianzas que conllevan un elevadísimo grado de compromiso y tienen un importante impacto organizativo; y alianzas que exigen menos de las organizaciones participantes. Cada alianza presentará retos específicos y responderá de mejor o peor manera a la consecución de algunos objetivos. Esta diversidad permite imaginar que el proceso de crear una alianza es más fluido que lineal y que tiene más de artesanía que de ciencia. El resultado final es que cada alianza es única, adaptada a su casuística particular (IEL, sin fecha).

3.2 Colaboración interorganizativa a través de plataformas y redes de organizaciones

El término redes se ha convertido en un concepto ampliamente utilizado para designar un conjunto heterogéneo de relaciones entre los diferentes elementos de un sistema, esto es, las redes pueden entenderse de forma amplia como un conjunto de nodos y enlaces entre los nodos. Más allá de redes ecológicas y tecnológicas en las que esta forma de organización está presente¹, centramos la atención en este apartado en aquellas redes de origen humano en las que la comunicación y el contacto entre organizaciones son el elemento clave.

La comunicación interpersonal es un aspecto central de las plataformas y redes de organizaciones, sin embargo, suelen identificarse tres tipos fundamentales de redes (Margerum 2011):

- Redes sociales: definidas por las relaciones interpersonales.
- Redes interorganizativas: estructuras y procesos por los cuales las organizaciones y las personas pueden interactuar.
- Redes políticas: definidas por posiciones y configuraciones de poder en el sistema político.

Por la complejidad inherente a esta cuestión y dado el marco del Tercer Sector Ambiental de este breve análisis, únicamente profundizaremos en las redes interorganizativas en las que los contactos interpersonales están contextualizados por el trabajo entre las distintas organizaciones y cuyo fundamento último es el propósito de la red para fortalecer la acción de las organizaciones involucradas y/o alcanzar objetivos colectivos.

¹Ver Solé R. (2009) y Caldarelli y Catanzaro (2011).

De una forma más concreta, definimos aquí las redes interorganizativas como aquellas redes formales o informales creadas en torno a organizaciones para mantener relaciones y realizar actividades conjuntas. Las actividades relacionadas con esas relaciones pueden incluir compartir datos, análisis conjunto, proyectos compartidos y gestión coordinada (Margerum 2011).

Entendemos por organizaciones de segundo nivel aquellas organizaciones creadas por la agrupación de entidades (Vidal et al. 2006) ya sean estas de primer nivel (creadas por la agrupación de personas o de segundo o mayor nivel (cuando agrupan a organizaciones) (Vidal et al. 2006; Pascual y Casado 2011). Este nivel de organización puede estar informalmente constituido o constituir federaciones, confederaciones o uniones con los mismos requisitos que el resto de asociaciones.

Un aspecto clave de las redes es la interdependencia de todas las organizaciones que trabajan para lograr un objetivo común. No es tan sólo que diferentes organizaciones independientes trabajen juntas, sino en que las organizaciones son interdependientes para lograr un objetivo común (Mandell y Keast 2008).

Cuadro 2. Puntos fuertes y débiles del trabajo en red.

Beneficios que pueden generar las redes

1. Las redes facilitan el manejo de la información.
2. Las redes permiten el acceso a conocimientos y la generación de otros nuevos, así como su diseminación.
3. Las redes inteligentes aprovechan los recursos mutuos y colaboran para generar innovación.
4. Las redes permiten generar posiciones compartidas que refuerzan la legitimidad y son más fácilmente utilizables y amplificables.
5. Las redes crean puentes entre organizaciones y facilitan el acceso a determinadas instituciones o interlocutores.
6. Las redes permiten amplificar la voz y la acción.
7. Las redes pueden ofrecer servicios no accesibles de forma individual o más económicos.
8. Las redes permiten aprovechar las sinergias en el desarrollo de ciertas tareas.
9. Las redes permiten abordar proyectos no realizables por una sola organización.

Costes y riesgos.

1. Reducción de la visibilidad organizativa y pérdida de acceso a interlocutores clave.
2. Pérdida de especificidad del mensaje.
3. Incremento de la carga administrativa y económica.
4. Tiranía de la mayoría.

Fuente: Iglesias y Carreras 2013.

3.2.1. Funciones de las redes de organizaciones

Las Organizaciones de Segundo Nivel son una oportunidad de reforzamiento del Tercer Sector porque 1) facilitan el ofrecer una visión compartida más allá de los valores o especificidades de una entidad de base; 2) permiten sumar esfuerzos y recursos para realizar proyectos; y 3) amplían el ámbito de actuación e impacto de las mismas entidades (Vidal et al. 2006).

Vidal et al. (2006) en base a estudio de campo han identificado ocho roles o funciones principales en las que trabajan las entidades de segundo nivel:

- **Representación del colectivo:** Son voz y espacio de referencia de un colectivo que tiene una identidad propia.
- **Interlocución con otros agentes:** Se relacionan con diferentes agentes sociales y transmiten el discurso del colectivo.
- **Interacción entre miembros:** Son el espacio de encuentro y relación de las entidades y de coordinación de sus actividades.
- **Generación de conocimiento:** Crean conocimiento que las entidades por sí mismas no tienen recursos para generar.
- **Prestación de servicios:** Ofrecen servicios que faciliten la tarea de las entidades.
- **Consecución de recursos:** Consiguen recursos adicionales para las entidades, directa o indirectamente.
- **Redistribución de recursos:** Distribuyen recursos económicos, materiales o humanos gestionados por la red.
- **Validación de las entidades:** Aportan legitimidad a las entidades por el hecho de pertenecer a la entidad de segundo nivel.

Caldarelli y Catanzaro (2011) han propuesto un modelo para visualizar las funciones que pueden llevar a cabo estas organizaciones de segundo nivel. Este modelo se construye en función de dos ejes principales: **orientación de la actuación**, según si va dirigida a las entidades miembros (interno) o al entorno (externo); y **ámbito de intervención**, según si es de tipo más bien político (interlocución con la Administración, funciones representativas, mediación, etc.) o más bien centrado en la producción de servicios o actividades.

Así pues, desde esta perspectiva podemos definir cuatro modelos o tipos ideales de asociaciones de segundo nivel Gráfico 1:

- Tipo A: orientadas hacia la coordinación y la mediación de las entidades miembros.
- Tipo B: orientadas hacia la representación, interlocución, validación y, en segundo término, la proyección de imagen y discurso (generación de conocimiento hacia afuera).

- Tipo C: orientadas hacia la generación de conocimiento, prestación de servicios a las entidades miembros. Incluye soporte a actividades, consecución de recursos y su redistribución a las asociaciones que la integran.
- Tipo D: ASN orientadas hacia la generación de conocimiento y prestación de servicios-actividades en la ciudadanía.

Gráfico 1. Principales tipos de organizaciones de segundo nivel según su función predominante



Fuente: Caldarelli y Catanzaro 2011.

3.3 Cómo llevar a cabo alianzas estratégicas exitosas

Las alianzas estratégicas pueden surgir en cualquier tipo de situación, bien sean contextos positivos (como por ejemplo colaboraciones previas), o como respuesta a momentos de crisis. Por este motivo es importante que las organizaciones y sus líderes interioricen el valor estratégico de las colaboraciones. Surjan como surjan, las alianzas efectivas no se construyen de la noche a la mañana y requieren de un cuidado y sistemático proceso de construcción. La puesta en práctica del trabajo en alianza no está exenta de dificultades y riesgos y requiere de unas buenas dosis de coraje, paciencia y determinación. Para aportar claridad se detallan algunos **factores y/o principios que aseguran el desarrollo de alianzas estratégicas exitosas** (Iglesias y Carreras 2013 y Tennyson 2003):

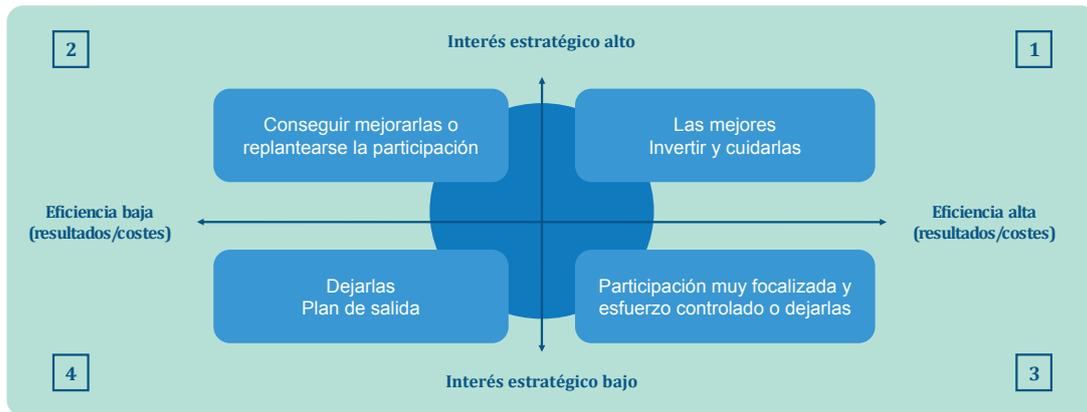
²Definimos activo como aquellos bienes, derechos y otros recursos económicos que poseen las organizaciones y que son susceptibles de aportar un rendimiento económico o contribuir al desarrollo de la actividad.

- **Reconocimiento de la ventaja competitiva generada a través de la alianza por parte de todos los socios.** Una alianza estratégica es sostenible en el tiempo en la medida en que todos los socios valoran que la ventaja obtenida por la colaboración no se podría obtener de manera individual y compensa los aportes realizados por cada organización. Así, la unión crea un valor que va más allá de la suma de las organizaciones aliadas.
- **Respeto mutuo entre los socios, reconocimiento de su valor y confianza en su compromiso.** El respeto nace del reconocimiento del valor de la competencia que estos aportan y de la confianza en su capacidad y su compromiso con la alianza. La confianza requiere cierto lenguaje compartido y conocimiento entre las organizaciones y se construye alrededor de un objetivo compartido. Uno de los grandes retos con los que se encuentran las organizaciones para construir alianzas estratégicas es la generación de la base de confianza mínima para que la colaboración se inicie.
- **Roles claros y vías de comunicación fluidas.** Se han de definir claramente los roles que cada organización social asumirá y establecer vías de comunicación claras y fluidas que sirvan de vínculo entre organizaciones.
- **Sentido de copropiedad de la alianza.** Es fundamental que todos los miembros se sientan copropietarios de la alianza y no sólo miembros activos o ejecutores. Este elemento se puede perder en alianzas con muchos socios (en tal caso, al menos un grupo central de miembros ha de tener este sentimiento).
- **La relación entre miembros de la alianza ha de estar basada en la equidad.** Todas las organizaciones sociales han de tener el mismo derecho a formar parte de la alianza y se han de considerar las contribuciones de cada miembro a la alianza aunque no sean mensurables simplemente en términos de su valor económico o de su imagen pública. Este factor es especialmente relevante cuando hay una gran divergencia entre el tamaño, poder, recursos e influencias de los socios.
- **Transparencia como valor de trabajo.** La franqueza y la honestidad en las colaboraciones son una condición previa a la confianza.

La bibliografía sobre redes interorganizativas coinciden también en los factores expuestos destacando y clarificando el valor de la red, su propósito y la confianza como aspectos destacables entre otros (Plastrik y Taylor 2006, Anklam 2007, Romero 2009, Waddell 2011).

Para finalizar este capítulo se proporciona un interesante recurso propuesto por Iglesias y Carreras (2013) que permite evaluar en qué medida las alianzas desarrolladas por una ONG son estratégicas. En base al grado de eficacia y de interés estratégico de las colaboraciones es posible clasificarlas (se resume en la figura 3).

Figura 3. Clasifica tus alianzas



Fuente: Iglesias y Carreras 2013.

El primero de los escenarios plantea colaboraciones estratégicas y eficientes que se han de cuidar e invertir recursos. El segundo de ellos son colaboraciones en las que se ha de evaluar de qué manera mejorar dicha eficiencia (reduciendo la inversión de recursos o con un incremento de los resultados obtenidos). El tercer escenario muestra colaboraciones que se han de vigilar para que la eficiencia no disminuya sin incrementar su participación ni dedicación. Por último, el cuarto propone crear un plan de salida y finalizar la colaboración.

4. Integración de organizaciones

4.1. Los procesos de integración de organizaciones

Un último proceso de colaboración organizativa que tratamos en este informe es el relativo a las integraciones de organizaciones que conllevan cambios en la estructura organizativa de las organizaciones. Con el término "merger" se define aquel proceso como el resultado de una decisión de dos o más organizaciones para combinar sus operaciones en una relación permanente (Golensky y DeRuiter en Toepler y Sacharko (2010). A diferencia de las alianzas y redes, esta forma de colaboración es notablemente más intensa puesto que tienen incidencia en el gobierno y estructura de la organización, o bien modifica algún elemento de su sistema de gobierno o dirección, o bien provoca la configuración o desaparición de alguna organización (Iglesias y Carreras, 2013). En este estudio utilizaremos el término "proceso de integración" como sinónimo de "merger" aunque este concepto es un poco más restringido.

En el ámbito empresarial pueden diferenciarse fundamentalmente dos tipos de integración: la vertical en la que la organización produce sus propios factores de producción o posee su canal de distribución o la horizontal en la que se vende un producto en varios mercados o se produce en varias plantas (Guerra et al. 2009). Es evidente que en el ámbito del Tercer Sector los procesos de integración obedecen a otras necesidades organizativas más vinculadas a cómo tener un mayor impacto en la misión organizativa que justifica su existencia o cómo poder llevarla a cabo en mejores condiciones de sostenibilidad.

Habitualmente los motivos para impulsar algún tipo de integración pueden ser mejorar el servicio a los beneficiados, fortalecer la voz y presencia, aumentar la eficiencia o aumentar la sostenibilidad (Gutch 2012). Véase la siguiente tabla:

Cuadro 3. Posibles objetivos en los procesos de integración

Una fusión podría mejorar la **prestación del servicio** a través de:

- Aprovechar las sinergias entre servicios diferentes, pero relacionados.
- Permitir un servicio más holístico para los usuarios (una 'ventanilla única').
- Ampliando la base geográfica o del cliente y aumentando el alcance.
- Aumentar el potencial para asegurar contratos más grandes.
- Salvaguardar un servicio bajo amenaza de cierre.
- Asegurar una cadena de suministro de alta calidad.

Una fusión podría **fortalecer la voz**:

- Aumentando el número de personas que su organización representa.
- Ampliando la base de pruebas que puede utilizar cuando influye en la política.
- Mejora del perfil y la visibilidad.

Una fusión podría **aumentar la eficiencia** a través de:

- Lograr mejores resultados a costos más bajos.
- Reducir la duplicación entre las organizaciones que trabajan en el mismo campo, logrando así economías de escala y reducción en las funciones de back-office y gastos generales.
- Tener un sólo consejo/junta.
- Mejorar la calidad de la gobernanza mediante la retención y atracción de consejeros de alta calidad.
- Mejorar la calidad del personal al poder pagar personal mejor calificado y con mayor experiencia en puestos clave (por ejemplo, en finanzas y recaudación de fondos).

Una fusión podría **aumentar la sostenibilidad** a través de:

- Ser más atractivo para los financiadores.
- Abrir nuevas fuentes de financiación (por ejemplo, a través de una asociación de vivienda que tenga una filial de beneficencia).
- Proporcionar a una organización pequeña las finanzas y la seguridad para crecer.
- Asegurar contratos más grandes.

Fuente: Gutch 2012

No se trata en este informe los procesos de escisión, transformación o disolución y liquidación de una organización por no ser propiamente procesos de colaboración o integración sino distintas cambios relacionados con la estructura y funcionamiento que puede afrontar una organización a lo largo de su vida.

4.2. Tipos de procesos de integración

Pueden identificarse varias estructuras de integración en función del mantenimiento de la identidad de la organización u organizaciones involucradas: Intercambio de equipos, absorción y fusión (Gutch 2012, Iglesias y Carreras 2013, Yankey et al. 2001, Charity Commission 2009).

Intercambio de equipos

En los modelos de intercambios de equipos o activos se formaliza una colaboración mediante la que dos o más organizaciones comparten equipos ya sea de gobierno, dirección o trabajo. Las organizaciones permanecen separadas.

Integración o fusión por integración:
 $A+B=AB$

Características:

- En estos casos se intercambian equipos (y/o activos?) y se comparten empleados clave.
- Se abaratan costes al compartir recursos o personal.
- La forma jurídica permanece intacta. No tiene impacto en las estructuras legales de ninguna organización.
- Puede ser una fase inicial de una absorción o fusión.

Absorción, integración o fusión por absorción/integración

Se lleva a cabo una absorción cuando una organización A transfiere sus actividades y activos para convertirse en parte de la organización B. La organización absorbida (A) se disuelve o permanece latente.

Integración o fusión por integración:
 $A+B=B$

Características

- La identidad de la organización absorbida (A) se pierde, o se conserva como un proyecto o servicio de B.
- Los técnicos y directivos de la organización adquirida no conservan sus roles en las mismas condiciones que venían desarrollando.
- El órgano de gobierno de la organización adquirida se disuelve.
- Puede facilitar el mantenimiento de obligaciones.

Fusión

Una fusión se produce cuando dos o más organizaciones se unen para formar una nueva organización. Pueden darse dos supuestos:

- i) Organización A transfiere sus activos y actividades a la Organización B. Luego, la Organización B se transforma estableciendo una nueva identidad con un nuevo equipo directivo (transformación identitaria).

Fusión i)
 $A+B=B'$

Fusión ii)
 $A+B=C$

- ii) La organización A y la organización B transfieren sus activos y actividades a una nueva organización C y luego se disuelven o se convierten en subsidiarias inactivas de la organización C.

Características:

- Implica el reconocimiento en la nueva identidad de la marca de las organizaciones que se unen, o se crea una nueva marca completamente neutral.
- La gobernanza de la nueva organización debe ser representativa de las dos organizaciones fusionadas.
- Debe haber una evidencia clara de que el equipo ejecutivo superior de la organización recientemente ampliada tiene una representación equilibrada de las organizaciones heredadas.
- Laboralmente puede requerir dos negociaciones laborales si hay una subrogación de las dos organizaciones en una nueva.

4.3. Fases de los procesos de integración

Los procesos de integración dependen mucho de las circunstancias externas que rodean al proceso, a las propias características de las organizaciones involucradas, del grado de semejanza de las culturas organizativas, los recorridos históricos y experiencia de las entidades, e incluso de las personas que impulsan y lideran los procesos de integración. En la literatura especializada, se puede encontrar ejemplos de cómo se han desarrollado procesos de fusión e integración (Gutch 2012, McLaughlin 2010, Marks y Mirvis 2010, Yankey et al. 2001, La Piana y Harrington 2008). El proceso completo de integración implica las fases de exploración, planificación, ejecución y postintegración.

Primera fase. Exploración.

La fase preliminar o de exploración es un momento de aproximación, conocimiento, y aclaración. Es una fase en la que no están definidos todavía los diferentes aspectos que afectan a los procesos de integración. Principalmente es informal y no implica decisiones formales de las organizaciones.

Independientemente de su resultado, esta fase es un excelente momento para conocerse mutuamente entre las organizaciones; saber qué es lo que impulsa el trabajo de las entidades implicadas; cuáles son sus respectivas misiones, visiones y valores; cuál es su visión del cambio que quiere alcanzar; cuáles son los presupuestos sobre los que actúa para afrontar la necesidad social que motiva la creación de las organizaciones; cuáles son sus líneas estratégicas y sus principales ámbitos de actuación; aspectos todos ellos que resultan relevantes para saber la alineación en cuanto a los aspectos fundamentales que identifican el trabajo de las organizaciones no lucrativas y su enfoque de trabajo.

Tampoco hay que olvidar los principales problemas que sin duda surgirán pero no es esta la fase en la que entrar profundamente en ellos. Conforme vaya madurando el acercamiento, se incrementarán las dudas, diferentes alternativas y discrepancias. Sin embargo, esta fase es todavía incipiente como para abordar las cuestiones de detalle.

Las conversaciones que se mantengan permitirán identificar los motivos respectivos por los que resulta relevante iniciar un proceso de integración o tal vez optar por otras posibilidades de colaboración que de forma indiciaria o incipiente pueden parecer oportunas.

Llegado el momento de considerar que la integración es viable, los órganos de gobierno conviene que respalden el interés conjunto en dar los siguientes pasos. Para ello pueden elaborar un "memorando de entendimiento" o "carta de intenciones". Este escrito breve sirve para formalizar y clarificar hacia todas las personas interesadas el interés mutuo en continuar definiendo cómo puede llevarse a cabo la posible integración de organizaciones.

Segunda fase. Planificación de la integración, auditoría legal y financiera.

Confirmado el interés de avanzar en el proceso de integración, comienza una labor más ardua e intensa en tiempo y recursos para planificar cómo llevar a cabo la construcción conjunta de la nueva organización, ya sea creando o reestructurando las organizaciones en el caso de fusiones o absorciones.

Hay que tener en consideración que la construcción conjunta conlleva dar respuesta a la pregunta de cómo será la estructura de la organización nueva o resultante, cómo van a ser las relaciones en la nueva organización y cómo afectará a todas las organizaciones, ya que puede conllevar probablemente un cambio en las plantillas, órganos de gobierno y directivos, etc. Todo ello se concretará en una planificación detallada que servirá para orientar y dar sistematicidad al proceso, para que todos los niveles organizativos conozcan cómo les va a afectar y cómo pueden involucrarse en él.

En esta etapa es altamente importante llevar a cabo un proceso exhaustivo de auditoría sobre todos los aspectos legales, laborales y financieros de las entidades afectadas. La responsabilidad por las obligaciones de las otras organizaciones es un elemento que conviene clarificar y para dar seguridad sobre la situación real de las organizaciones involucradas y poder facilitar la correcta toma de decisiones.

Los detalles de la planificación de la implementación variarán de acuerdo con las necesidades de las organizaciones participantes. Las organizaciones que llegan a este punto ya han consolidado cómo será la organización resultante y han confirmado el firme propósito y compromiso de proceder formalmente a la ejecución de las acciones que conllevan la integración. Es procedente, entonces, que se lleve a cabo la firma de un acuerdo de fusión que concrete los derechos y obligaciones de cada entidad fusionada.

Tercera fase. Ejecución.

Durante la fase de ejecución se llevan a cabo las acciones que han sido identificadas para la efectiva integración. Lo obvio de esta afirmación no debe ocultar la complejidad que conlleva en la gestión diaria este tipo de procesos. Las organizaciones son ante todo grupos de personas en los que las emociones, las expectativas y la comunicación interpersonal juegan un papel central para la positiva integración. Tener en consideración estas cuestiones es muy relevante para que exista una visión compartida del proceso y se tenga un adecuado cuidado a las personas coherente con la naturaleza de estas organizaciones.

Durante la ejecución se producen también los cambios de naturaleza jurídica de las organizaciones, ya sea creando una nueva organización o integrándose una de ellas en la otra con las consiguientes desapariciones de alguna o algunas de las organizaciones integradas. La finalización del proceso se produce cuando la nueva organización ya está plenamente en funcionamiento.

Cuarta fase. Postintegración.

Es la fase en la que los cambios jurídicos ya se han producido y la nueva organización o reestructuración ya está implementada. Continúa desarrollándose la cultura de la nueva organización y las relaciones interpersonales se desarrollan plenamente.

Conviene mirar hacia atrás para evaluar el proceso seguido y extraer lecciones aprendidas sobre cómo el proceso se ha desarrollado y cómo ha sido la capacidad para lograr los objetivos iniciales.

4.4. Cuestiones clave de los procesos de integración

En lengua inglesa hay abundante bibliografía para profundizar sobre las cuestiones clave en los procesos de integración³. No vamos a extraer aquí las recomendaciones al respecto para lo cual recomendamos la consulta de las citadas referencias. Teniendo en cuenta el marco amplio de las colaboraciones en el Tercer Sector y la experiencia en el trabajo con grupos, equipos y organizaciones, destacamos tres grandes áreas de atención en los procesos de integración que son comunes en la bibliografía citada y que son extrapolables también a las alianzas y a las redes. Estas áreas están relacionadas con el enfoque estratégico de las organizaciones a integrar, el valor del proceso de colaboración, la relevancia de las personas y su relación con las culturas organizativas y comunicación interpersonal y con las organizaciones.

³Gutch 2012, McLaughlin 2010, Marks y Mirvis 2010, Yankey et al. 2001, La Piana y Harrington 2008, Haider et al. 2016, Davis 2001.

A) Orientación y claridad estratégica

Las organizaciones no lucrativas con fin de interés general son un tipo de organización vinculada a la defensa de valores y necesidades sociales que afronta grandes retos (Ruiz et al. 2016a) pero que, a la vez, por la degradación de los sistemas ecológicos y sociales también es fuertemente necesaria (Navarro et al 2016).

Para mantener la orientación estratégica de los proyectos en entornos de incertidumbre económica tratando de asegurar la capacidad transformadora del Tercer Sector, es muy recomendable reforzar la orientación estratégica de las organizaciones (Ruiz et al. 2016c). En lo que afecta a los procesos de integración, es también relevante en este sentido que las organizaciones implicadas tengan en cuenta los elementos clave de su fin social y de su enfoque estratégico. Esto permitirá mejorar la comunicación e identificar claramente el beneficio potencial que ofrece la integración con otra organización sin perder la continuidad del trabajo desarrollado por las organizaciones con anterioridad y del impacto alcanzado y que se pretende alcanzar en la sociedad.

Los procesos de integración no son únicamente una forma de reorganización derivada de cuestiones instrumentales o económicas, sino que son principalmente una forma de mantener y profundizar el impacto social con el que las organizaciones implicadas están funcionando. Mantener el foco visible en los fines sociales que han mantenido la actuación y la forma de alcanzarlos es un elemento que en estas organizaciones no lucrativas implica la suma de esfuerzos en torno a un objetivo social. Cuando los procesos de integración tienen en consideración la misión, visión y valores de las organizaciones, su conexión en la reestructuración resultante será más fácil de mantener así como el compromiso de todos los agentes implicados.

B) Identificación de lo que aporta de valioso la integración

Todo proceso de integración se lleva a cabo para incrementar en contextos inciertos la eficacia y la eficiencia en el impacto social. La orientación y la claridad estratégica permiten conocer en profundidad cómo las organizaciones afrontan su retos y oportunidades y de qué forma el proceso de integración con otra u otras organizaciones les ayuda a afrontar tales retos y afianzar tales oportunidades.

Para implicarse en un proceso de integración, especialmente cuando conlleva una inversión de recursos importante, debe tenerse claro cuál es el valor que aporta la nueva estructuración. Esto va a permitir clarificar las metas de las entidades implicadas y contrastar los esfuerzos y prioridades en función del valor que aporta la integración. Identificar este valor está ligado a la mejora de la comunicación entre las organizaciones afectadas y porque identificar y explicitar el valor y resultado a alcanzar servirá de orientación en el camino a seguir.

Como afirman Marks y Mirvis (2010), la pregunta crítica de cómo poder afrontar la relación recíproca que implica cualquier proceso de alianza, es ¿cuál es el valor de la colaboración para cada socio? Cada relación implica un intercambio de valor entre los participantes. El valor percibido de una alianza es el principal determinante si se creará y si se mantendrá. Por lo tanto, es importante que los participantes puedan evaluar cuidadosamente el valor potencial y real de las actividades colaborativas. Para ello es útil dar respuesta a las siguientes preguntas que plantea: ¿Qué valor significa para cada uno de los socios? ¿Cómo crean los socios valor entre ellos? ¿Cómo pueden los socios mantener un equilibrio bidireccional en el intercambio de valor? ¿Qué se puede hacer para preservar y enriquecer el valor de la alianza? Estas preguntas pueden contribuir a esclarecer las necesidades e intereses de las organizaciones implicadas y profundizar en lo que quiere conseguir como resultado de la integración. Si todas las partes tienen claro el valor que tiene para ellas la integración y los resultados que quieren alcanzar, más favorable será el proceso para alcanzarla.

C) Relevancia de las personas, culturas organizativas y comunicación

Las organizaciones basadas en valores como las no lucrativas tienen en las personas un aspecto central, tanto hacia fuera (aliados, financiadores, proveedores, beneficiarios,...) como hacia adentro (trabajadores, socios, voluntarios,...). Por ello, los aspectos motivacionales y relacionados con la implicación de las personas tienen un papel relevante en estas organizaciones. Si ya de por sí, estos elementos son claves para poner a las personas en el centro del proceso, no puede olvidarse que todas las organizaciones tienen en la cultura organizacional un rasgo distintivo que le permite diferenciarse unas de otras porque varía la necesidad social sobre la cuál se pone el foco y cómo la afronta.

Consideramos cultura organizativa aquel sistema de significado compartido entre sus miembros que distingue a una organización de las otras (Robbins 1999) y que se encuentra constituida por aspectos observables (patrones de comportamiento, reglas, historias, lenguaje,...) e inobservables (valores, normas, creencias, presunciones,...) (Hodge et al. 1998). Los procesos de integración suponen a veces un proceso de choque cultural que requiere procesos y espacios para el intercambio y el conocimiento mutuo. Tener en cuenta las culturas organizativas y trabajar sobre ellas, permitirá prestar atención a la alineación cultural que conlleva los procesos de integración y construir lazos de confianza clave para afrontarlos con éxito.

Una correcta gestión de la integración cultural requiere también una adecuada comunicación como medio para poder identificar y resolver los problemas culturales y personales (Ribes 2009). La bibliografía coincide en identificar la comunicación a lo largo del proceso como un elemento destacado. Esto implica mantener la claridad sobre los aspectos estratégicos y la importancia que tiene la integración para alcanzarlos, y cómo afecta a todos los actores implicados. Los miedos y las expectativas son un cuestiones a tener en consideración para no ocultarlos o defraudarlos sino actuar en relación a ellos. Por eso, al afectar a organizaciones o generar nuevos procesos organizativos, se requiere una adecuada comunicación e implicación de los interesados que genere nuevos lazos de confianza que mantengan unidas a las organizaciones.

4.5. Implicaciones legales de los procesos de fusión e integración

a) Trámites en función de la naturaleza jurídica de las organizaciones implicadas

La legislación aplicable a los procesos de integración tiene aspectos relevantes a tener en cuenta que varían con respecto a la naturaleza jurídica de las organizaciones implicadas. Aquellos procesos en los que existen modificaciones estatutarias, desaparece una o más de las entidades implicadas y/o se constituye una nueva organización están sujetos a lo dispuesto en la legislación aplicable en función de su naturaleza asociación o fundacional.

Además de las cuestiones del comienzo y final jurídico de las organizaciones, también hay que prestar atención a la correcta legitimación de los representantes legales, puesto que deben haberse respetado escrupulosamente los actos de cese y nombramientos de tales representantes conforme a la publicidad que sea oportuna, convocatoria de los actos de decisión, derechos de participación, quórum requerido y régimen de mayorías, entre otras cuestiones.

Cuadro 3. Características principales de la fusión y la absorción.

Fusión

$$A+B=B'$$

- Creación de nueva organización (C)
- Posible disolución y liquidación de A y B
- Transferencia de derechos y obligaciones a C
- Subrogación de trabajadores a C

Absorción o fusión por integración

$$A+B=B$$

- No se crea una nueva organización
- Posible disolución y liquidación de A
- Posible modificación de estatutos de B
- Transferencia de derechos y obligaciones de A a B
- Subrogación de trabajadores de A a B

a.1. Asociaciones.

La Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación establece que las asociaciones se disolverán por las causas previstas en los Estatutos y, en su defecto, por la voluntad de los asociados expresada en Asamblea General convocada al efecto⁴ (art. 17.2 LAsocs). En los procesos de integración a los que hacemos referencia, lo habitual será que los activos y pasivos de las entidades se transfieran a la entidad ya existente con la que se produzca la integración (integración) o a la nueva entidad que se constituya, ya sea asociación o fundación u otra forma jurídica (fusión).

En los casos de fusión, sólo se produce la disolución y extinción de la organización que desaparezca. No se produce, por el contrario la liquidación de la misma porque bienes y derechos de la/s organización/es disueltas se destinan a la otra organización en la que se integra o en la que se fusionan.

Ha sido el reglamento de la Ley de Asociaciones⁵ el que ha contemplado de forma expresa la fusión de asociaciones, aunque sólo para el ámbito de aplicación de las asociaciones de ámbito estatal e inscritas en el Registro Nacional de Asociaciones. No obstante, nos sirve a efectos explicativos que según esta norma, las asociaciones inscritas en el Registro Nacional de Asociaciones podrán fusionarse, ya sea mediante la constitución de una nueva por dos o más, o mediante la absorción de una o varias por otra ya existente⁶ (art. 27.1 Ley de Asociaciones). En todo caso, el Registro procederá a cancelar los asientos y al cierre definitivo de las hojas registrales correspondientes a las asociaciones que se extingan (art. 27.3 Ley de Asociaciones).

Para el caso de fusión, se prevé también que la asociación absorbente o la nueva asociación resultante de la fusión puedan adoptar como denominación la de cualquiera de las que se extingan, quedando sin efectos las restantes denominaciones (art. 22.3 Rg Asocs).

⁴También el art. 17.1 LAsocs. Indica que se disolverán por sentencia judicial firme y por las causas determinadas en el artículo 39 del Código Civil - por haber expirado el plazo durante el cual funcionaban legalmente, o por haber realizado el fin para el cual se constituyeron, o por ser ya imposible aplicar a éste la actividad y los medios de que disponían.

⁵Real Decreto 949/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones

⁶2. La fusión dará lugar a la práctica de un asiento de inscripción que expresará:

a) Si se trata de la creación de una nueva asociación, los mismos datos que los previstos para la constitución de asociaciones y, además, la fecha del acuerdo de fusión.

b) Si se trata de un supuesto de absorción, se hará constar en la hoja registral de la asociación absorbente la fecha del acuerdo de fusión.

En cuanto a la solicitud de inscripción al Registro Nacional de Asociaciones (art. 36.4 Rg Asocs):

- a) En el caso de fusión de dos o más asociaciones, la solicitud se presentará firmada por cualquiera de los representantes de las asociaciones afectadas, y en la misma se expresarán la denominación y los números de inscripción de cada una de ellas, así como la denominación exacta de la nueva entidad asociativa.
- b) En el caso de fusión por absorción, la solicitud se presentará firmada por el representante de la asociación absorbente, y en la misma se expresarán la denominación y los números de inscripción de las asociaciones afectadas.

Las asociaciones que decidan fusionarse deberán presentar la solicitud de inscripción en el plazo de un mes, contado desde la fecha del último acuerdo adoptado (art. 59 en relación con el art. 37.1 RgA). Transcurrido ese plazo, el RNA podrá requerir a los interesados la aportación de un certificado en el que se ratifique la vigencia de la variación producida en los datos (art. 59 RgA).

A la solicitud se acompañará (Art. 60 RgA.):

- a) Actas de las asambleas generales de las asociaciones afectadas en las que consten los respectivos acuerdos de fusión y sus fechas de aprobación. Igualmente, harán constar que la fusión se ha aprobado conforme a los requisitos que para la adopción de acuerdos establecen los estatutos.
- b) Si se trata de la formación de una nueva asociación, el acuerdo de la asamblea general constituyente, además de todos los documentos requeridos en este reglamento para la inscripción de la constitución de asociaciones.

Las asociaciones de carácter autonómico están sujetas a las legislación correspondiente. Son especialmente interesantes por el desarrollo de estas cuestiones lo regulado por Canarias⁷, Cataluña⁸ y País Vasco⁹.

⁷Ley 4/2003, de 28 de febrero, de Asociaciones de Canarias

⁸Ley Orgánica 6/2006, de 19 de julio, de reforma del Estatuto de Autonomía de Cataluña

⁹Ley 7/2007, de 22 de junio, de Asociaciones de Euskadi

a.2. Fundaciones.

Respecto a las fundaciones de ámbito estatal¹⁰, la Ley 50/2002, de 26 de diciembre prevé y permite expresamente la fusión de este tipo de entidades siempre que no lo haya prohibido el fundador, previo acuerdo de los respectivos Patronatos, que se comunicará al Protectorado (art. 30.1 LFund.)

La fusión requerirá el otorgamiento de escritura pública y la inscripción en el correspondiente Registro de Fundaciones. La escritura pública contendrá los Estatutos de la fundación resultante de la fusión, así como la identificación de los miembros de su primer Patronato (30.3 LFund.).

El Protectorado podrá oponerse a la fusión por razones de legalidad y mediante acuerdo motivado. (art. 30.2 LFund.).

El Reglamento de fundaciones de competencia estatal desarrolla este escueto procedimiento en la Ley de Fundaciones (art. 37.1 Reg. Fund.)¹¹:

Acordada la fusión por propia iniciativa de los patronatos afectados, siempre que no lo haya prohibido el fundador, acompañarán a la preceptiva comunicación al protectorado, que podrá oponerse o mostrar su no oposición en idénticos términos a los establecidos en el artículo anterior, los siguientes documentos:

- a) Certificación del acuerdo aprobatorio de fusión de cada uno de los patronatos, emitida por sus secretarios con el visto bueno de sus presidentes.
- b) Informe justificativo de la fusión, aprobado por los patronatos de las fundaciones fusionadas, en el que se expondrá el modo en que afectará a los fines y actividades de las fundaciones fusionadas y el patrimonio aportado por cada una de ellas.
- c) El último balance anual aprobado de cada una de las fundaciones fusionadas, si dicho balance hubiera sido cerrado dentro de los seis meses anteriores al acuerdo de fusión. En caso contrario, se elaborará un balance específico de fusión.
- d) Los estatutos de la nueva fundación y la identificación de los miembros de su primer patronato.

¹⁰Las Comunidades han aprobado legislación en sus respectivos territorios para las fundaciones que ejercen las funciones principalmente en estos territorios.

¹¹Real Decreto 1337/2005, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de fundaciones de competencia estatal.

La fusión requerirá el otorgamiento de escritura pública, en la que conste el acuerdo de fusión aprobado por los respectivos patronatos, y su inscripción en el Registro de fundaciones de competencia estatal. En la escritura pública de fusión se incluirá lo reseñado en los párrafos a), b), c) y d).

En el supuesto de que resulte incapaz de alcanzar sus fines una fundación puede ser requerida por el protectorado para que se fusione con otra de fines análogos que haya manifestado su voluntad favorable, y siempre que el fundador no lo hubiera prohibido, el protectorado le concederá un plazo suficiente para negociar el acuerdo de fusión, atendidas las circunstancias concurrentes, que no podrá ser inferior a tres meses. Transcurrido dicho plazo sin haber recibido la documentación reseñada en el apartado anterior, o ante la oposición expresa del patronato requerido, el protectorado podrá solicitar de la autoridad judicial que ordene la fusión (art. 37 .2 Reg. Fund.).

b) Subrogación de derechos y obligaciones

La fusión y la integración supone la transmisión de derechos y obligaciones de las organizaciones que van a disolverse a la nueva o ya existente entidad en la que se van a integrar. Esto implica que la organización B (en el caso de la integración) o la organización C (en el caso de fusión) se subrogan en las obligaciones jurídicas que la organización A (integración) y B (fusión) tuvieron con respecto a beneficiarios, proveedores, financiadores,...

En todos estos casos, se produce un cambio en la titularidad de las obligaciones en virtud del cual se realiza una transmisión de la situación jurídica del titular originario, subrogándose el nuevo en todos sus derechos y obligaciones. Dependiendo del tipo de obligación se tendrá que tener en consideración el ordenamiento que regule la materia (obligaciones contractuales, subvención, contrato público,...).

Respecto a avales o préstamos y otras obligaciones que se tienen contraídos con entidades bancarias suele bastar la acreditación de la subrogación de la entidad en los derechos y obligaciones de la anterior.

En cuanto a las relaciones con las Administraciones Públicas, con carácter general y en la Ley de Procedimiento Administrativo Común¹² establece que "cuando la condición de interesado derivase de alguna relación jurídica transmisible, el derecho-habiente sucederá en tal condición cualquiera que sea el estado del procedimiento" (art. 4.3 LPA). Esto es aplicable a los cambios de titularidad de los derechos y la nueva o entidad absorbente se subroga en las obligaciones de la anterior y está facultada para ejercer los derechos que correspondieran a la extinguida.

¹²Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas.

Por lo que respecta a contratos públicos y subvenciones debemos dirigir un escrito al órgano ante el cual se solicitó la ayuda o subvención, comunicando la subrogación producida y se haga constar que la sociedad absorbente se subroga en todas y cada una de las obligaciones derivadas de los expedientes de subvención afectados. En concreto deberá hacerse constar la subrogación en la realización de las inversiones subvencionadas y acompañar al escrito una copia de la escritura de fusión.

La Ley de Contratos del Sector público prevé un artículo relativo a supuestos de sucesión del contratista. En él se regula que en los casos de fusión de empresas en los que participe la sociedad contratista, continuará el contrato vigente con la entidad absorbente o con la resultante de la fusión, que quedará subrogada en todos los derechos y obligaciones dimanantes del mismo. Igualmente, en los supuestos de escisión, aportación o transmisión de empresas o ramas de actividad de las mismas, continuará el contrato con la entidad a la que se atribuya el contrato, que quedará subrogada en los derechos y obligaciones dimanantes del mismo, siempre que reúna las condiciones de capacidad, ausencia de prohibición de contratar, y la solvencia exigida al acordarse al adjudicación o que las diversas sociedades beneficiarias de las mencionadas operaciones y, en caso de subsistir, la sociedad de la que provengan el patrimonio, empresas o ramas segregadas, se responsabilicen solidariamente con aquellas de la ejecución del contrato. Si no pudiese producirse la subrogación por no reunir la entidad a la que se atribuya el contrato las condiciones de solvencia necesarias se resolverá el contrato, considerándose a todos los efectos como un supuesto de resolución por culpa del adjudicatario¹³. A los efectos anteriores la empresa/entidad deberá comunicar al órgano de contratación la circunstancia que se hubiere producido.

No obstante, hay que tener precaución con aquellas obligaciones de las que sea responsable la entidad que fueran a extinguirse y que se hubieran constituido por las especiales características o condiciones de la entidad a extinguir y que fueran un factor determinante en el nacimiento de las obligaciones (obligaciones intuitu personae). En este tipo de obligaciones, los elementos personales han sido determinantes y cualquier modificación en la titularidad debe ser objeto de autorización y se considera objeto de incumplimiento en caso de hacerlo.

c) Régimen fiscal

Por las complejidad técnica del ordenamiento jurídico fiscal deben estudiarse los presupuestos de la situación concreta y de la normativa aplicable por la naturaleza jurídica de las organizaciones afectadas. El régimen fiscal y, en concreto, el sometimiento al régimen fiscal especial establecido previsto en la Ley 49/2002 de mecenazgo¹⁴, puede ser relevante si hay una cesión de activos, inmuebles o se generan rentas.

¹³Art. 98.2 Cuando como consecuencia de las operaciones mercantiles a que se refiere el párrafo primero se le atribuyera el contrato a una entidad distinta, la garantía definitiva podrá ser, a criterio de la entidad otorgante de la misma, renovada o reemplazada por una nueva garantía que se suscriba por la nueva entidad teniéndose en cuenta las especiales características del riesgo que constituya esta última entidad. En este caso, la antigua garantía definitiva conservará su vigencia hasta que esté constituida la nueva garantía.

¹⁴Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo

No puede realizarse en estas páginas un estudio profundo sobre los aspectos fiscales de las fusiones y las integraciones. No obstante, se mencionan a continuación los rasgos principales del régimen de los impuestos más destacados:

c.1. Impuesto de Sociedades (IS)

La donación del patrimonio inmobiliario de una asociación a una fundación no está sujeta al Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, sino al Impuesto sobre Sociedades, puesto que el adquirente es una persona jurídica.

La Ley de Sociedades¹⁵ es aplicable a los procesos de integración de entidades no lucrativas dado que el artículo 76.6 LIS aplica el régimen fiscal previsto para las fusiones a las operaciones en las que intervengan sujetos pasivos del IS que no tengan la forma jurídica de sociedad mercantil siempre y cuando se produzcan resultados equivalente a los derivados de las operaciones de fusión identificadas en el apartado 1º del art. 76¹⁶. Es decir, en la medida en que esta operación realizada suponga la disolución de una entidad sin ánimo de lucro, por la que se transmita la totalidad de su patrimonio social a otra entidad sin ánimo de lucro.

Un aspecto relevante es la prohibición prevista en el artículo 89.2 de la LIS de que no se aplicará el régimen establecido en la LIS para las fusiones cuando la operación realizada tenga como principal objetivo el fraude o la evasión fiscal. En particular, el régimen no se aplicará cuando la operación no se efectúe por motivos económicos válidos, tales como la reestructuración o la racionalización de las actividades de las entidades que participan en la operación, sino con la mera finalidad de conseguir una ventaja fiscal. Para poder acreditar que no se producen los presupuestos de esta prohibición, es conveniente dejar constancia a lo largo del proceso de integración los motivos y las causas que justifican la operación de fusión o integración. El fundamento del régimen especial reside en que la fiscalidad no debe ser un freno ni un estímulo en las tomas de decisiones de las empresas sobre operaciones de reorganización, cuando la causa que impulsa su realización se sustenta en motivos económicos válidos, en cuyo caso la fiscalidad quiere tener un papel neutral en esas operaciones¹⁷.

¹⁵Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades

¹⁶Art. 76 LIS "1. Tendrá la consideración de fusión la operación por la cual:

a) Una o varias entidades transmiten en bloque a otra entidad ya existente, como consecuencia y en el momento de su disolución sin liquidación, sus respectivos patrimonios sociales, mediante la atribución a sus socios de valores representativos del capital social de la otra entidad y, en su caso, de una compensación en dinero que no exceda del 10 por ciento del valor nominal o, a falta de valor nominal, de un valor equivalente al nominal de dichos valores deducido de su contabilidad.

b) Dos o más entidades transmiten en bloque a otra nueva, como consecuencia y en el momento de su disolución sin liquidación, la totalidad de sus patrimonios sociales, mediante la atribución a sus socios de valores representativos del capital social de la nueva entidad y, en su caso, de una compensación en dinero que no exceda del 10 por ciento del valor nominal o, a falta de valor nominal, de un valor equivalente al nominal de dichos valores deducido de su contabilidad.

c) Una entidad transmite, como consecuencia y en el momento de su disolución sin liquidación, el conjunto de su patrimonio social a la entidad que es titular de la totalidad de los valores representativos de su capital social."

¹⁷Consultas tributarias V0702-02 de 08/05/2002 y V4141-16 de 27/09/2016

c.2. Impuesto Sobre el Valor Añadido

De acuerdo con el apartado uno del artículo 4 de la Ley del IVA¹⁸, “estarán sujetas al Impuesto las entregas de bienes y prestaciones de servicios realizadas en el ámbito espacial del Impuesto por empresarios o profesionales a título oneroso, con carácter habitual u ocasional, en el desarrollo de su actividad empresarial o profesional, incluso si se efectúan en favor de los propios socios, asociados, miembros o partícipes de las entidades que las realicen”.

El número 1º del artículo 7 de la LIVA regula como uno de los supuestos de no sujeción: “La transmisión de un conjunto de elementos corporales y, en su caso, incorporeales que, formando parte del patrimonio empresarial o profesional del sujeto pasivo, constituyan o sean susceptibles de constituir una unidad económica autónoma en el transmitente, capaz de desarrollar una actividad empresarial o profesional por sus propios medios, con independencia del régimen fiscal que a dicha transmisión le resulte de aplicación en el ámbito de otros tributos y del precedente conforme a lo dispuesto en el artículo 4, apartado cuatro, de esta Ley.

De acuerdo con lo previsto en dicho artículo se requiere que¹⁹:

- los elementos transmitidos constituyan una unidad económica autónoma capaz de desarrollar una actividad empresarial o profesional por sus propios medios en sede del transmitente.
- que dicha unidad económica se afecte al desarrollo de una actividad empresarial o profesional.

Por tanto, la aplicación del supuesto de no sujeción exige que el conjunto de los elementos transmitidos por la fundación absorbida sean suficientes para permitir desarrollar una actividad económica autónoma en el propio transmitente.

En caso contrario, es decir, si el conjunto de activos y pasivos no es capaz de desarrollar una actividad económica autónoma, la operación se encontrará sujeta al IVA. En estos casos, el traspaso de la totalidad de bienes y derechos afectos al desarrollo de la actividad económica, social y cultural²⁰.

¹⁸Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido.

¹⁹Consulta tributaria: V4141-16 de 27/09/2016

²⁰Consulta tributaria V2138-06 de 24/10/2006

c.3. Impuesto de Transmisiones Patrimoniales

En cuanto al Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, la donación de una entidad sin ánimo de lucro a otra por la fusión no está sujeta a la modalidad de transmisiones patrimoniales onerosas, precisamente porque se trata de una transmisión lucrativa y no onerosa.

El artículo 19.1.1º de la Ley del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados²¹ dispone que "Son operaciones societarias sujetas: 1.º La constitución, aumento y disminución de capital, fusión, escisión y disolución de sociedades". Así mismo, el artículo 22 del mismo cuerpo legal determina en su número 1º que "A los efectos de este impuesto se equiparán a sociedades: 1.º Las personas jurídicas no societarias que persigan fines lucrativos".

De acuerdo con los preceptos anteriores, la fusión o absorción de entidades, al igual que las disoluciones o transformaciones, no constituyen un acto sujeto al mencionado tributo por sus títulos I de "Transmisiones Patrimoniales Onerosas", ni II de "Operaciones Societarias", pues no tratándose de un negocio oneroso, ni de una operación societaria, no realizaría ninguno de los hechos imposables gravados por estos por carecer de ánimo lucrativo²².

Sin embargo, la escritura pública que formalice la donación de los bienes inmuebles a la fundación sí estará sujeta al gravamen de actos jurídicos documentados, en la modalidad de documentos notariales.

d) Legislación laboral

Un último aspecto a destacar sobre aspectos jurídicos relevantes en las fusiones de entidades no lucrativas está relacionado con las obligaciones laborales. Las entidades no lucrativas, del ámbito social o ambiental tienen en las personas un factor fundamental, refuerzan su coherencia y enraizamiento en valores sociales y colaborativos tanto en su actuación exterior hacia otras personas como beneficiarios o aliados, como hacia el interior cuidando a las personas trabajadoras dentro de las propias organizaciones.

²¹Real Decreto Legislativo 1/1993, de 24 de septiembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.

²²Véanse a modo de ejemplo las consultas tributarias V2138-06 24/10/2006 y V2602-06 28/12/2006

Durante el desarrollo del proceso de integración, la comunicación hacia todas las personas involucradas es un elemento central. Tanto para mantener la claridad del proceso o reforzar una cultura positiva de trabajo organizativo, la comunicación sobre el alcance de la fusión/integración aparece como un factor de éxito. Esta relación con los trabajadores es más importante si el proceso de integración puede afectar en las relaciones laborales o mercantiles.

La relación laboral está más intensamente regulada a través del Estatuto de los Trabajadores (ET)²³, donde se regulan dos aspectos que resultan fundamentales en estas situaciones. Por un lado, hay que tener en cuenta los derechos de los trabajadores derivados de la sucesión de empresa; y, por otro, las obligaciones de procedimiento y derechos laborales en relación con los despidos colectivos o modificación sustancial de las condiciones laborales que pudieran afectar a los trabajadores, derivada de la reorganización de las entidades.

Debe hacerse hincapié en que aunque el proceso de integración sea común para dos o más organizaciones, los procedimientos laborales están individualizados porque son personas jurídicas diferentes.

d.1. Sucesión de empresa:

Respecto a la **sucesión de empresa**, el artículo 44.1 ET indica que el cambio de titularidad de una empresa, de un centro de trabajo o de una unidad productiva autónoma no extinguirá por sí mismo la relación laboral, quedando el nuevo empresario subrogado en los derechos y obligaciones laborales y de Seguridad Social del anterior, incluyendo los compromisos de pensiones, en los términos previstos en su normativa específica y, en general, cuantas obligaciones en materia de protección social complementaria hubiere adquirido el cedente.

Se considerará que existe sucesión de empresa cuando la transmisión afecte a una entidad económica que mantenga su identidad, entendida como un conjunto de medios organizados a fin de llevar a cabo una actividad económica, esencial o accesorio (art. 44.2 ET).

Sin perjuicio de lo establecido en la legislación de Seguridad Social, el cedente y el cesionario, en las transmisiones que tengan lugar por actos inter vivos, **responderán solidariamente durante tres años de las obligaciones laborales** nacidas con anterioridad a la transmisión y que no hubieran sido satisfechas (art. 44.3 ET).

²³Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

El cedente y el cesionario deberán informar a los representantes legales de sus trabajadores respectivos afectados por el cambio de titularidad, de los siguientes extremos: a) fecha prevista de la transmisión; b) Motivos de la transmisión; c) consecuencias jurídicas, económicas y sociales, para los trabajadores, de la transmisión; d) medidas previstas respecto de los trabajadores (art. 44.6 ET).

El cedente vendrá obligado a facilitar la información mencionada en los apartados anteriores con la suficiente antelación, antes de la realización de la transmisión. El cesionario estará obligado a comunicar estas informaciones con la suficiente antelación y, en todo caso, **antes de que sus trabajadores se vean afectados en sus condiciones de empleo y de trabajo por la transmisión.** En los supuestos de fusión, el cedente y el cesionario habrán de proporcionar la indicada información, en todo caso, **al tiempo de publicarse la convocatoria de las juntas generales que han de adoptar los respectivos acuerdos** (44.8 ET).

De acuerdo con el art. 44.9 ET, el cedente o el cesionario que previere adoptar, con motivo de la transmisión, medidas laborales en relación con sus trabajadores vendrá obligado a iniciar un periodo de consultas con los representantes legales de los trabajadores sobre las medidas previstas y sus consecuencias para los trabajadores. Dicho periodo de consultas habrá de celebrarse con la suficiente antelación, antes de que las medidas se lleven a efecto. Durante el periodo de consultas, las partes deberán negociar de buena fe, con vistas a la consecución de un acuerdo. Cuando las medidas previstas consistieren en traslados colectivos o en modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo de carácter colectivo, el procedimiento del periodo de consultas al que se refiere el párrafo anterior se ajustará a lo establecido en los artículos 40.2 ET²⁴ (movilidad geográfica) y 41.4 ET²⁵ (modificaciones sustanciales del contrato de trabajo).

Las obligaciones de información y consulta establecidas se aplicarán con independencia de que la decisión relativa a la transmisión haya sido adoptada por los empresarios cedente y cesionario o por las empresas que ejerzan el control sobre ellos (44.10 ET).

²⁴Art. 40.2 ET: “El traslado a que se refiere el apartado anterior deberá ir precedido de un período de consultas con los representantes legales de los trabajadores de una duración no superior a quince días, cuando afecte a la totalidad del centro de trabajo, siempre que éste ocupe a más de cinco trabajadores, [...] Dicho período de consultas deberá versar sobre las causas motivadoras de la decisión empresarial y la posibilidad de evitar o reducir sus efectos, así como sobre las medidas necesarias para atenuar sus consecuencias para los trabajadores afectados. La consulta se llevará a cabo en una única comisión negociadora [...]. La apertura del período de consultas y las posiciones de las partes tras su conclusión deberán ser notificadas a la autoridad laboral para su conocimiento. [...] Contra las decisiones a que se refiere el presente apartado se podrá reclamar en conflicto colectivo, sin perjuicio de la acción individual prevista en el apartado 1 de este artículo. La interposición del conflicto paralizará la tramitación de las acciones individuales iniciadas, hasta su resolución. [...]”

²⁵Véase más abajo.

d.2. Modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo

Respecto a las **modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo**, la dirección de la empresa podrá acordarlas cuando existan probadas razones económicas, técnicas, organizativas o de producción. Se considerarán tales las que estén relacionadas con la competitividad, productividad u organización técnica o del trabajo en la empresa (41.1 ET)²⁶.

Cuando la modificación de las condiciones fuera colectiva deberá ir precedida de un periodo de consultas con los representantes legales de los trabajadores, de duración no superior a quince días, que versará sobre las causas motivadoras de la decisión empresarial y la posibilidad de evitar o reducir sus efectos, así como sobre las medidas necesarias para atenuar sus consecuencias para los trabajadores afectados (art. 44.4 ET).

La decisión sobre la modificación colectiva de las condiciones de trabajo será notificada por el empresario a los trabajadores una vez finalizado el periodo de consultas sin acuerdo y surtirá efectos en el plazo de los siete días siguientes a su notificación (41.5 ET).

Contra las decisiones que se consideren perjudiciales para los trabajadores y sin perjuicio de las acciones individuales, se podrá reclamar en conflicto colectivo ya que tales decisiones empresariales de carácter colectivo afectan a intereses generales de un grupo genérico de trabajadores (Arts. 153 y stes. de la Ley de la jurisdicción social²⁷).

d.3. Despido por causas organizativas objetivas.

Los procesos de integración pueden ser también situaciones dramáticas que conllevan el fin de contratos y consiguientes despidos. En estos escenarios de fusión, absorción o integración se pueden producir solapamientos y duplicidades de plantillas que justifican la amortización de los puestos de trabajo afectados y es plenamente ajustada a la extinción del contrato por causas objetivas relacionadas con causas organizativas.

El art. 49.1 ET prevé que el contrato de trabajo se extinguirá, entre otros, a) Por mutuo acuerdo de las partes: i) Por despido colectivo fundado en causas económicas, técnicas, organizativas o de producción; o l) Por causas objetivas legalmente procedentes.

²⁶Tendrán la consideración de modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo, entre otras, las que afecten a las siguientes materias (art. 41.1 ET):

a) Jornada de trabajo.

b) Horario y distribución del tiempo de trabajo.

c) Régimen de trabajo a turnos.

d) Sistema de remuneración y cuantía salarial.

e) Sistema de trabajo y rendimiento.

f) Funciones, cuando excedan de los límites que para la movilidad funcional prevé el artículo 39 ET.

²⁷Ley 36/2011, de 10 de octubre, reguladora de la jurisdicción social.

Cuando afecte a menos de diez trabajadores, en empresas que ocupen menos de cien trabajadores el despido podrá ser por causas objetivas²⁸. Si afecta a más de 10 en menos de 100, el despido se considera colectivo. Se entenderá por despido colectivo la extinción de contratos de trabajo fundada en causas económicas²⁹, técnicas, organizativas o de producción³⁰ que afecte a un número determinado o determinable de personas trabajadoras³¹. Estas causas también son aplicables a las causas objetivos si el número de trabajadores afectados es inferior que los previstos para ser un despido colectivo.

Se entenderá igualmente como despido colectivo la extinción de los contratos de trabajo que afecten a la totalidad de la plantilla de la empresa, siempre que el número de trabajadores afectados sea superior a cinco, cuando aquel se produzca como consecuencia de la cesación total de su actividad empresarial fundada en las mismas causas anteriormente señaladas.

Los casos de procesos de integración encajan en lo que se entiende por causas organizativas puesto que a través de ellos se producen “cambios en el ámbito de los sistemas y métodos de trabajo del personal o en el modo de organizar la producción”.

Estas causas deben justificarse escrupulosamente y dejar constancia de los motivos concretos que llevan a amortizar o hacer desaparecer puestos de trabajo en la organización resultante.

En los despidos colectivos por causas organizativas la documentación presentada por el empresario debe incluir una memoria explicativa de las causas técnicas, organizativas o de producción que justifican el despido colectivo, que acredite la concurrencia de alguna de las causas señaladas. En el caso de causas organizativas, el empresario deberá aportar los informes técnicos que acrediten la concurrencia de las causas organizativas derivadas de los cambios, entre otros, en el ámbito de los sistemas y métodos de trabajo del personal o en el modo de organizar la producción o la concurrencia de las causas productivas derivadas de los cambios (art. 5 Real Decreto 1483/2012)³².

²⁸Art. 52.c en relación con el artículo 51.1 ET.

²⁹Se entiende que concurren **causas económicas** cuando de los resultados de la empresa se desprenda una situación económica negativa, en casos tales como la existencia de pérdidas actuales o previstas, o la disminución persistente de su nivel de ingresos ordinarios o ventas. En todo caso, se entenderá que la disminución es persistente si durante tres trimestres consecutivos el nivel de ingresos ordinarios o ventas de cada trimestre es inferior al registrado en el mismo trimestre del año anterior.

³⁰Se entiende que concurren **causas técnicas** cuando se produzcan cambios, entre otros, en el ámbito de los medios o instrumentos de producción; **causas organizativas** cuando se produzcan cambios, entre otros, en el ámbito de los sistemas y métodos de trabajo del personal o en el modo de organizar la producción y **causas productivas** cuando se produzcan cambios, entre otros, en la demanda de los productos o servicios que la empresa pretende colocar en el mercado.

³¹cuando, en un periodo de noventa días, la extinción afecte al menos a:

- a) Diez trabajadores, en las empresas que ocupen menos de cien trabajadores.
- b) El diez por ciento del número de trabajadores de la empresa en aquellas que ocupen entre cien y trescientos trabajadores.
- c) Treinta trabajadores en las empresas que ocupen más de trescientos trabajadores.

³²Real Decreto 1483/2012, de 29 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de los procedimientos de despido colectivo y de suspensión de contratos y reducción de jornada.

1) Consultas e información previa a los representantes legales

El despido colectivo deberá ir precedido de un **periodo de consultas** con los representantes legales de los trabajadores de una duración no superior a treinta días naturales, o de quince en el caso de empresas de menos de cincuenta trabajadores (art. 51.2 ET).

La comunicación de la apertura del periodo de consultas se realizará mediante escrito dirigido por el empresario a los representantes legales de los trabajadores, una copia del cual se hará llegar a la autoridad laboral. La comunicación a los representantes legales de los trabajadores y a la autoridad laboral deberá ir acompañada de una memoria explicativa de las causas del despido colectivo.

La consulta con los representantes legales de los trabajadores deberá versar, como mínimo, sobre las posibilidades de evitar o reducir los despidos colectivos y de atenuar sus consecuencias mediante el recurso a medidas sociales de acompañamiento, tales como medidas de recolocación o acciones de formación o reciclaje profesional para la mejora de la empleabilidad. La consulta se llevará a cabo en una única comisión negociadora, si bien, de existir varios centros de trabajo, quedará circunscrita a los centros afectados por el procedimiento. La comisión negociadora estará integrada por un máximo de trece miembros en representación de cada una de las partes (art. 51.2 ET).

2) Implicación a la autoridad laboral³³

De acuerdo, con el art. 51.2 E, recibida la comunicación, la autoridad laboral dará traslado de la misma a la entidad gestora de las prestaciones por desempleo y recabará, con carácter preceptivo, informe de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre los extremos de la comunicación a que se refieren los párrafos anteriores y sobre el desarrollo del periodo de consultas.

La autoridad laboral velará por la efectividad del periodo de consultas pudiendo remitir, en su caso, advertencias y recomendaciones a las partes que no supondrán, en ningún caso, la paralización ni la suspensión del procedimiento. Igualmente y sin perjuicio de lo establecido en el párrafo anterior, la autoridad laboral podrá realizar durante el periodo de consultas, a petición conjunta de las partes, las actuaciones de mediación que resulten convenientes con el fin de buscar soluciones a los problemas planteados por el despido colectivo. Con la misma finalidad también podrá realizar funciones de asistencia a petición de cualquiera de las partes o por propia iniciativa.

³³El art. 25 del RD 1483/2012 regula la autoridad laboral competente en función del ámbito geográfico donde se desarrolle la actividad de los trabajadores o se encuentren adscritos a centros de trabajo.

Transcurrido el período de consultas el empresario comunicará a la autoridad laboral el resultado del mismo. Si se hubiera alcanzado acuerdo, trasladará copia íntegra del mismo. En caso contrario, remitirá a los representantes de los trabajadores y a la autoridad laboral la decisión final de despido colectivo que haya adoptado y las condiciones del mismo.

Si en el plazo de quince días desde la fecha de la última reunión celebrada en el periodo de consultas, el empresario no hubiera comunicado a los representantes de los trabajadores y a la autoridad laboral su decisión sobre el despido colectivo, se producirá la caducidad del procedimiento de despido colectivo en los términos que reglamentariamente se establezcan.

Conclusiones

El contexto complejo en el que desenvuelve la actividad de las organizaciones del Tercer Sector Ambiental hace que mantener la motivación de todos los implicados y la capacidad transformadora de las organizaciones sea todo un reto (Ruiz et al. 2016a). Sin embargo, y desde otro punto de vista, la necesidad de mantener y redoblar los esfuerzos de la sociedad civil organizada desgraciadamente requiere más vigor por las necesidades sociales persistentes y crecientes y la quiebra en la relación entre el ser humano y los ecosistemas de los que depende.

Ante esta situación la colaboración entre las organizaciones del Tercer Sector Ambiental cobra una importancia destacada. El enfoque colaborativo inteligente y consciente contribuye a ganar capacidad en las organizaciones y ampliar su impacto significativo y colectivo.

Por un lado, las alianzas y el trabajo en red son mecanismos que habitualmente se practican por las organizaciones ambientales de forma inconsciente y puntual y no con carácter permanente y estratégico. Por otro, a escala de sector, se echa en falta un enfoque más estratégico y coordinado que mejore su visibilización e impacto colectivo. Además, más allá del Tercer Sector Ambiental, las relaciones de colaboración y las alianzas también tienen una especial significación porque, ante problemas complejos como los ambientales, la relación con otros actores sociales, económicos y organizaciones públicas en todos los niveles territoriales contribuye a facilitar la capacidad social para afrontar los problemas colectivos de forma positiva.

En cualquier caso, ya sea entre las organizaciones ambientales no lucrativas, como Tercer Sector Ambiental o relacionándonos con otros actores territoriales, la interdependencia es manifiesta. Esperamos haber podido contribuir a poner el foco en cómo poder abordar los procesos de colaboración para facilitar más aún el poderlos llevar a cabo de forma reflexiva y consciente y madurar redes de interdependencia en el sector ambiental que permitan ampliar su capacidad transformadora y su impacto colectivo.

Bibliografía

Anklam, P. (2007). *Net Work A Practical Guide to Creating and Sustaining Networks at Work and in the World*, Elsevier.

Benton, A. D., y Austin, M. J. (2010). *Managing nonprofit mergers: The challenges facing human service organizations*. *Administration in Social Work*, 34(5), 458-479.

Caldarelli, G., & Catanzaro, M. (2014). *Redes: una breve introducción*. Alianza. Madrid.

Charity Commission. (2009). *Collaborative Working and Mergers: an introduction*. available at www.charity-commission.gov.uk/Publications/cc34.aspx.

Dacin, T., Reid., D. y Smith Ring, T. (2008). *Alliances and Joint Ventures. The role of partner selection from an embeddedness perspective*. En: Cropper S., et. al. *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*. Oxford University Press.

Davis, J. (2001). *Bridging the Organizational Divide: The Making of a Non-Profit Merger*. Neighborhood Reinvestment Corporation.

Guerras Martín, L.M., Navas López, J.E., Rimbau Gilabert, E. (2009). *Dirección estratégica*. Universitat Oberta de Catalunya.

Gutch, R. (2012) *The good merger guide. For charities and other society organizations Prospectus and Eastside*. Londres.

Haider, D., Cooper K. y Maktoufi R. (2016). *Mergers as a strategy for success. Report from the Metropolitan Chicago Nonprofit Merger Research Project*. Mission Plus strategy consulting.

Hanleybrown, F., Kania, J. y Kramer, M. (2012). *Channeling Change: Making Collective Impact Work*. *Stanford Social Innovation Review*.

Hodge, B. J., Anthony, W. P. y Gales, L. M. (1998). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Pearson Prentice Hall.

Iglesias M, Carreras I. (2013). *La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas, estratégicas y redes*. Barcelona, ESADE: Instituto de Innovación Social.

Institute for Educational Leadership (IEL). *Building effective community partnerships*. Toolkit Number 1 Systems Improvement Training and Technical Assistance Project. IEL y U.S. Department of Justice.

Kania, J. y Kramer, M. (2011). *Collective Impact*. Stanford Social Innovation Review.

Milway K.S. (2014) *The Courage to Collaborate: Four Lessons From Our Mergers & Collaborations Series*.

<http://www.bridgespan.org/insights/blog/mergers-and-collaborations/4-lessons-from-our-mergers-collaborations-series>

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

La Piana, D., y Harrington, R. (2008). *The Nonprofit Mergers Workbook. Part 1, the Leader's Guide to Considering, Negotiating, and Executing a Merger*. Fieldstone Alliance.

Lorange, P. y Roos, J. (1991). *Why Some Strategic Alliances Succeed and Others Fail*. Journal of Business Strategy, Vol. 12 Issue: 1, pp. 25-30.

Martín, J. (2012). *El poder multiplicador del impacto colectivo*. Revista Compromiso Empresarial, septiembre-octubre 2012.

Mandell, M. P. y Keast, R. (2008). *Voluntary and community sector partnerships*. En The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations.

Margerum, R. D. (2011). *Beyond consensus: Improving collaborative planning and management*. MIT Press.

McCormick, D. H. (2001). *Nonprofit mergers: The power of successful partnerships*. Jones & Bartlett Learning.

Marks, M. L. y Mirvis, P. H. (2010). *Joining forces: Making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances*. John Wiley & Sons.

McLaughlin, T. A. (2010). *Nonprofit mergers and alliances*. John Wiley & Sons.

Navarro Gómez, A. y Ruiz Salgado, A. (2016). *La Importancia Social del Medio Ambiente y de la Biodiversidad*. Asociación de Fundaciones para la Conservación de la Naturaleza y Fundación Biodiversidad – Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Nieto, E., Garcia, J., Reyna, R. y Robina, R. (2012). *Determinantes y motivaciones de los procesos de colaboración entre las principales ONG españolas*. Revista Española del Tercer Sector. Nº20 Enero-Abril 2012 . Pág. 79-104.

Pascual, J. y Casado, J. (2011). Diagnosi de les associacions de segon nivell a Barcelona, Consell d'Associacions de Barcelona.

Plastrik, P., y Taylor, M. (2006). *Net gains: A handbook for network builders seeking social change*. Innovation Network for Communities.

Ribes Giner, G. (2009). *Análisis de las variables organizativas que influyen en los procesos de fusión y adquisición de empresas. El caso de la industria auxiliar del automóvil.*

Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional.* Pearson Educación.

Romero, A. M. (2009). *Las organizaciones en red y sus nuevas identidades.* UNED

Ruiz A., Arias, F. Navarro, A. (2016a). *El Tercer Sector Ambiental: Un enfoque desde las entidades ambientales no lucrativas, Cuaderno de Campo N°1.* Asociación de Fundaciones para la Conservación de la Naturaleza y Fundación Biodiversidad – Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Ruiz A., Arias, F. Navarro, A. (2016b). *Retos del Tercer Sector Ambiental: Notas para el debate, Asociación de Fundaciones de Naturaleza, Cuaderno de Campo N°2.* Asociación de Fundaciones para la Conservación de la Naturaleza y Fundación Biodiversidad – Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Ruiz A., Arias, F. Navarro, A. (2016c). *Propuestas de futuro para el Tercer Sector Ambiental, Asociación de Fundaciones de Naturaleza, Cuaderno de Campo N° 16.* Asociación de Fundaciones para la Conservación de la Naturaleza y Fundación Biodiversidad – Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Solé, R. (2009). *Redes complejas. Del genoma a internet,* Tusquets, Barcelona.

Tennyson, R. (2003). *Manual de trabajo en alianza.* The International Business Leaders Forum (IBLF) y The Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN).

Toepler, S., y Sacharko, J. (2010). *Nonprofit Mergers.* En *International Encyclopedia of Civil Society* (pp. 1068-1072). Springer US.

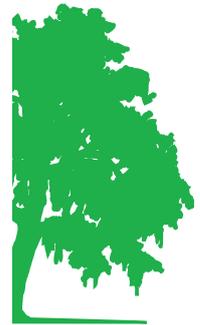
Yankey, J. A., Jacobus, B. W., y Koney, K. M. (2001). *Merging nonprofit organizations: The art and science of the deal.* Mandel Center for Nonprofit Organizations.

Vidal, P.; Villa, A. Sureda M. y Fernández M. (2006) *Els rols de les organitzacions de segon nivell al tercer sector.* Observatori del Tercer Sector.

Waddell, S. (2011). *Global action networks: Creating our future together.* Palgrave Macmillan.



COLABORACIÓN Y TRABAJO EN RED ENTRE ORGANIZACIONES AMBIENTALES SIN ANIMO DE LUCRO



Cuaderno de Campo N°20.

www.afundacionesnaturaleza.org - info@afundacionesnaturaleza.org - 902 34 02 02
[@AFNaturaleza](https://www.facebook.com/Asociacion.Fundaciones.Conservacion.Naturaleza) - [facebook.com/Asociacion.Fundaciones.Conservacion.Naturaleza](https://www.facebook.com/Asociacion.Fundaciones.Conservacion.Naturaleza)

Con el apoyo de:



20
AÑOS

Promueve:

