17 Alianzas y Coaliciones

Las coaliciones y las alianzas apoyan la incidencia reuniendo las fortalezas y recursos de diversos grupos, ayudando a llegar a la mesa de toma de decisiones con una voz más poderosa para el cambio. Pero las coaliciones y alianzas son también difíciles de formar y mantener. Este Capítulo se enfoca en las dinámicas y formas para fortalecerlas, especialmente para mejorar la comunicación, la toma de decisiones, el manejo de conflictos y la rendición de cuentas.

Las coaliciones y alianzas frecuentemente tienen dificultades para manejar las diferencias. Algunas veces albergan expectativas poco realistas como tener la idea de que las personas que comparten una causa común estarán de acuerdo en todo. A medida que las personas integrantes de las Coaliciones y Alianzas evolucionan, se dan cuenta de la importancia que representa el no encontrar puntos de acuerdo, pero también en estar de acuerdo, algunas veces, para disentir.

Coaliciones, alianzas y redes

Para nuestros propósitos, es útil tener algunas definiciones básicas que distingan a las coaliciones, a las alianzas y a las redes, aunque en la práctica, estos términos se utilizan con cierta flexibidad.

Las coaliciones tienen a menudo una estructura más formal, una oficina y un equipo a tiempo completo. Usualmente, involucran relaciones de largo plazo entre sus miembros. Su permanencia puede dar fuerza y aceptación.

Las alianzas generalmente involucran relaciones de corto plazo entre sus miembros y están enfocadas a un objetivo específico. Por ser limitadas en tiempo y metas, las alianzas tienden a ser menos demandantes hacia sus miembros.

Las redes tienden a ser flexibles, amplias y forman asociaciones de personas y grupos que se reúnen por una preocupación o interés común para compartir información o ideas.

Existen diferentes tipos de coaliciones y alianzas. Geográficamente, pueden ser locales, nacionales, regionales o transnacionales. Pueden estar formadas para lograr un objetivo de corto plazo; por ejemplo, la *National Women´s Coalition in South Africa* (Coalición Nacional de Mujeres en Sudáfrica) se estableció para influenciar el contenido de género en la Constitución Política luego del Apartheid. Las coaliciones pueden también establecerse para enfrentar uno o más temas de largo plazo; por ejemplo la *Coalition to Save Rainforests* (Coalición para Salvar los Bosques Tropicales) y los Comités Coordinadores Nacionales de ONG, que trabajan para promover los intereses comunes de sus integrantes en muchos países.

Las coaliciones y alianzas también difieren en términos de estructura. Algunas pueden estar formalmente organizadas y altamente estructuradas con oficinas y equipo permanente. Otras son informales y flexibles, apoyándose en el voluntariado.

Las agencias donantes que apoyan la incidencia, generalmente anhelan apoyar las coaliciones. Las coaliciones tienen que ser, en algunos casos, promovidas como "la solución mágica" para la colaboración de las ONG. Como resultado, algunas son iniciadas o creadas por las agencias donantes. Las coaliciones son usualmente más fuertes, si crecen orgánicamente alrededor de

Pros y Contras de las Coaliciones

Los grupos pueden revisar los pro y contra de las coaliciones y el mito de que éstas son soluciones mágicas que aparecen a través de un simple proceso de lluvia de ideas. Generar una lista de ventajas y desventajas, permite a las organizaciones analizar la posibilidad de integrar coaliciones.

A continuación se presenta un ejemplo de respuestas comunes recibidas durante un Taller de Incidencia en Asia y África.

Ventajas	Desventajas
• Se generan más recursos para lograr sus metas: Las y los miembros de la alianza pueden atraer recursos humanos y materiales y de esta manera alcanzar mucho más. • Se incrementa la credibilidad y la visibilidad: Quienes toman decisiones y el público en general ponen más atención a la fuerza de 10 organizaciones que a la de 1 ó 2. • Se produce seguridad en los números: Es más difícil para el Estado dividir a varios grupos que acosar a uno solo. • Se amplía la base de apoyo: Unir fuerzas reúne a diferentes bases de apoyo en las que cada integrante trabaja. • Se crean oportunidades para nuevas y nuevos líderes: Cuando las y los líderes existentes asumen posiciones en la alianza, pueden crear oportunidades para otras y otros. • Se crean oportunidades para aprender: Trabajar de manera conjunta en un tema brinda lecciones sobre cultura democrática. • Se amplía la visión del trabajo de cada organización: Trabajar en una coalición agrega valor a las actividades y al potencial impacto de cada organización. • Contribuye a fortalecer a largo plazo a la Sociedad Civil: Mientras más redes existen entre los actores de la sociedad civil, existe más capacidad de mantener la rendición de cuentas de quienes toman decisiones. Distrae del otro trabajo: Las demandas de la coalición pueden llevar a negligencia en otras prioridades organizacionales.	• Se genera una carga de trabajo dispareja: Las y los miembros más débiles de la coalición se benefician del trabajo duro de las y los miembros más fuertes, quienes pueden resentirlo. • Se requieren compromisos para mantener a la coalición unida, ya que algunas y algunos miembros pueden sentir que se diluyen sus objetivos. • Causa tensión debido a las inequidades inherentes al poder: Las y los miembros difieren en términos de recursos, habilidades, experiencia, etc. Tensión por desbalances de poder: Pocas organizaciones poderosas pueden dominar incluso cuando las débiles tengan mucho que ofrecer. • Limita la visibilidad organizacional: Cada miembro puede no recibir suficiente reconocimiento por su contribución. • Plantea riesgos a su reputación: Si una o un miembro tiene problemas, puede culparse a la asociación; un miembro puede herir a la coalición como un todo.

intereses comunes. Las experiencias muestran que es difícil que sobrevivan si son creadas externamente.

Los grupos forman alianzas y coaliciones por una variedad de razones. Algunas de estas razones son generales en naturaleza y algunas son específicas para la incidencia.

Las Razones *Generales* de Incidencia incluyen:

- Compartir información y recursos
- Brindar capacitación y asistencia técnica
- Responder a crisis locales
- Facilitar la planificación más coordinada y la implementación
- Evitar la duplicación o el llenar vacíos en la prestación de servicios

Las Razones *Específicas de Incidencia* incluyen[1]:

- Publicar un tema y educar a la base de apoyo
- Fortalecer la voz política y el poder
- Asegurar un mensaje consistente y una amplia cobertura para las iniciativas basadas en la comunidad, las personas votantes y la educación legal
- Apoyar políticas o candidatas y candidatos políticos
- Lograr una victoria política que no podría suceder de otra forma

Las Dificultades de las Coaliciones y Alianzas[2]

Las coaliciones ofrecen muchas ventajas para los grupos que necesitan combinar fortaleza y recursos para promover su causa. Sin embargo, si no se organizan bien, pueden drenar recursos y minar los esfuerzos de incidencia de sus integrantes. Los dolores de cabeza asociados con permanecer en y mantener las coaliciones y alianzas son tan serios que, probablemente, no es aconsejable unirse o crear una, salvo que se haya hecho un análisis cuidadoso de los principales pro y contra.

Antes de unirse a una coalición o alianza, las organizaciones deben considerar los siguientes retos:

Barreras de comunicación

Estas pueden incluir barreras tecnológicas como sistemas telefónicos no confiables o la falta de un lenguaje común. Sin una buena y fluida comunicación, la mayoría no estará informada y será excluida de las decisiones. Esto puede causar la ruptura de la coalición o el retiro de quienes se sientan marginadas o marginados. Para enfrentar este tipo de diferencias entre los grupos, deberán utilizarse recursos y tiempo para llegar a aquellas organizaciones/personas que no tienen tecnología o un lenguaje común con el resto.

Credibilidad

Las organizaciones no querrán asociarse formalmente con grupos que puedan dañar su reputación.

Falta de democracia en la toma de decisiones

La toma de decisiones para la incidencia raramente fluye suavemente y en un patrón predecible. Generalmente los procesos y las relaciones tienden a trabajar mejor cuando son más democráticos. Sin embargo, en ambientes constantemente cambiantes, las decisiones algunas veces deben tomarse rápidamente sin consulta. Debe haber algún acuerdo acerca de esto entre las organizaciones miembros de la coalición. En general, cuando los grupos se sienten marginados de la toma de decisiones tienden a retirarse. Mientras que esto no es una tarea fácil, el sistema de toma de decisiones debe enfrentar tanto las preocupaciones de la representatividad como la necesidad frecuente de toma de decisiones rápidas para la incidencia.

Falta de autonomía

Las organizaciones más pequeñas pueden mostrar renuencia para unirse a una coalición, por miedo de ser abrumadas por el colectivo.

Consejos: Toma de Decisiones y Construcción de Consenso

La toma de decisiones es crucial para desarrollar planes sólidos para la incidencia, así como organizaciones y coaliciones fuertes. Presentamos dos formas que pueden ayudar a los grupos a establecer prioridades y alcanzar decisiones coordinadas más informadas. Los grupos pueden, si lo desean, adaptar éstas para encajar en sus propias circunstancias culturales u organizacionales.

Construyendo Consenso:

1. Luego de que el grupo ha tenido suficiente tiempo para la discusión acerca de un tema en particular y de una propuesta de decisión, pida a todas las personas miembros del grupo que indiquen dónde se encuentran ubicadas en la toma de decisiones (ver Niveles de Consenso). Pueden hacer esto levantando sus manos o parándose en una línea imaginaria que indique su posición. Si una revisión rápida revela al grupo en una o dos posiciones, entonces el grupo verá que el consenso se ha logrado. Si hay números significativos en tres o cuatro categorías y si hay incluso cinco, se necesitará más discusión para alcanzar el consenso completo.
2. Cualquiera que sea el resultado de la encuesta, es útil preguntar si hay necesidad de más discusión o comentarios.
3. Si una sola persona está en desacuerdo con la decisión, el grupo necesita considerar el punto de vista de esa persona. Si esta persona definitivamente no alcanza el acuerdo, el grupo debe decidir si la decisión será pospuesta, si se le proporcionará más tiempo para pensar o investigar, si la discusión continuará hasta que se encuentre una solución aceptable, o si se utilizará al final el método de toma de decisiones mediante votación.

Niveles de Consenso

1. "Se puede decir que hay un "sí" no calificado para la decisión. Estoy satisfecho con la decisión, es una expresión de la sabiduría del grupo".
2. Encuentro la decisión perfectamente aceptable.
3. Puedo vivir con esa decisión; no me siento especialmente entusiasta sobre ella.
4. No estoy totalmente de acuerdo con la decisión y necesito revisar mi visión acerca del por qué. Sin embargo, no elegiré bloquear la decisión. Estoy de acuerdo con apoyar la decisión, porque creo en la sabiduría del grupo.
5. No estoy de acuerdo con la decisión, y siento la necesidad de ponerme en una posición distinta para que no sea aceptada esta decisión".

Multivoto

El multivoto es útil para la priorización, una vez que el grupo haya generado y discutido una lista de temas:

1. Escriba todos los temas en un papel de rotafolio (papelógrafo). Asegúrese que hay claridad acerca del significado de cada punto en la lista. En donde exista acuerdo, combine temas similares.
2. Cada persona obtiene el mismo número de votos. Las personas pueden hacer su voto de diferentes maneras, incluyendo levantar la mano, hacer una marca o poner puntos de colores a la par de los temas, o votar en una urna secreta. Utilizar las marcas o puntos, hace que las personas abandonen sus puestos y genera más energía e interés en el grupo.
3. Explique el método para la distribución del voto. Existen dos formas comunes, una es decir que ningún tema en la lista puede recibir más de un voto por una persona. Por ejemplo, si las personas tienen 4 votos tendrán que votar por cuatro temas. La segunda opción es que las personas pueden distribuir sus votos de la forma en que lo deseen, poniendo todos los votos en un tema o distribuyéndolos en diferentes temas. Una opción más, es poner códigos de colores para diferenciar las decisiones, por ejemplo usar el rojo para la prioridad mayor, usar el azul para la segunda y, así sucesivamente.
4. Una vez los votos han sido contados, aclare lo que sucede con todos los temas en la lista. No asuma que los temas que reciben menos votos estarán totalmente descartados. Algunas veces el grupo querrá mantenerlos como parte del reporte.
5. Para determinar el número apropiado de votos, utilice el método N/3. N representa el número de puntos en la lista; divida ese número dentro de 3.

Ver Dee Kelsey y Pam Plumb. *Great Meetings: How to Facilitate Like a Pro* (Grandes Reuniones: Cómo Facilitarlas Profesionalmente). Portland, Maine; Hanson Park Press, 1999.

Competencia entre una coalición y sus integrantes
Las coaliciones pueden ser contraproducentes si sus actividades se vuelven muy similares a aquellas de sus grupos miembros. En tales circunstancias, en lugar de agregar valor, la coalición puede usurpar las funciones de sus integrantes y de su fundamento de origen.

Tensiones de dinero
Generalmente el dinero es una fuente de desconfianza en las coaliciones y es una de las razones más comunes para su división. A menudo, los grupos no están dispuestos a compartir información sobre las fuentes de sus recursos. Algunas veces, aquellas organizaciones con más habilidades para la recaudación de fondos se sienten con derecho a ejercer más control sobre el resto.

Expectativas de unidad
En algunos casos, quienes integran la coalición asumen que comparten principios similares, perspectivas y prioridades más allá de los temas que los reúnen. Cuando las diferencias se presentan sobre un mensaje, sobre tácticas o metas, pueden considerar los desacuerdos como traiciones políticas. Este tipo de tensiones ideológicas puede crear divisiones inquebrantables que minan el poder ciudadano.

Consideraciones para Construir Coaliciones de Incidencia y Alianzas[3]

Establecer una relación de trabajo con otras organizaciones, involucra lidiar con muchos asuntos prácticos. Por ejemplo, es importante definir los roles del grupo y las relaciones mientras se mantiene la integridad de cada organización integrante. La estructura debe permitir la participación activa de sus miembros tanto en la toma de decisiones como en la acción, siempre que sea práctica y posible. Al mismo tiempo, una coalición puede ser más fuerte que sus integrantes para mantener la participación activa y atraer a nuevas organizaciones. Las organizaciones miembros necesitan sentir que hay un alto rendimiento en su inversión.

En una colación más grande, formal o permanente, una junta de dirección puede ser útil para determinar los roles y responsabilidades y para monitorear el programa, las finanzas y la administración de la coalición. Puede ser necesario, además, crear un Secretariado con equipo independiente para coordinar el funcionamiento de la coalición. Tales estructuras de coordinación pueden servir como "representantes honestas y honestos" y facilitadores que representen las preocupaciones de las organizaciones miembros. En una alianza informal, de corto plazo, una Junta de Dirección puede no ser necesaria a menos que la alianza busque fondos externos. En su lugar, una junta de consejería puede ser útil para la visibilidad, la credibilidad y los vínculos con otras y otros.

El tiempo es, sin lugar a dudas, un factor clave para determinar los arreglos de la relación. En muchas campañas para la incidencia, los grupos se reúnen informalmente en respuesta a las oportunidades políticas o a las amenazas. Luego, con el transcurrir del tiempo, el éxito y la construcción de relaciones pueden adoptar una estructura más formal. Existen ocasiones en que los grupos pueden saltar directamente a una estructura formal, pero esto es riesgoso porque puede truncar la habilidad de los grupos para construir confianza y relaciones operativas efectivas.

Consejos para Establecer una Coalición
Existe una forma sencilla para formar una coalición o alianza, pero las siguientes líneas guías pueden ser útiles:

1. Tener claridad acerca del tema de incidencia propuesto como foco de la coalición. Un tema escrito o una declaración de problema (ver Capítulo 8) puede ser útil para este propósito.

***2. Desarrollar criterios para la membresía y mecanismos para incluir a nuevas organizaciones y para la sostenibilidad*:** Este criterio y otras guías, pueden ayudar a decidir si nuevas organizaciones o personas pueden unirse, y si las personas deben representar a un segmento particular de la comunidad. Los mecanismos para

mantener el interés y el involucramiento activo dentro de la coalición son clave para la sobrevivencia.

***3. Resolver lo que la coalición hará y NO hará*:** Como grupo, invitar a miembros potenciales a reunirse para determinar el propósito, el alcance y las prioridades de la alianza. Es importante definir cómo se tomarán las decisiones.

***4. Si el grupo es grande, seleccionar un comité de dirección*:** Incluir de 5 a 7 personas que sean representativas de los diferentes intereses de las y los miembros o de las organizaciones miembros.

Utilice el comité de dirección para facilitar la planificación para la incidencia y las decisiones de estrategia, asegure la comunicación y la consulta entre las y los miembros, para resolver problemas y para conducir el alcance. Es importante establecer un proceso para asegurar que el comité de dirección sea transparente y responsable para el grupo completo. Evite designar al comité de dirección o a cualquier persona individual como único vocero de la coalición. Rotar las oportunidades para el liderazgo visible, puede evitar resentimientos acerca de quién obtiene los créditos.

Mantenimiento del Grupo y Necesidades en las Tareas

Para que los grupos dentro de una coalición trabajen juntos, deben estar al tanto y enfrentar una variedad de necesidades para lograr sus metas y mantenerse unidos. Estas necesidades encajan en dos categorías: Necesidades en las Tareas -aquellas relacionadas para lograr la tarea, y Necesidades de Mantenimiento o de Relación -aquellas vinculadas con mantener el grupo. Algunos de estos roles son destacados aquí.

Necesidades en las Tareas	Necesidades de Mantenimiento
• Arrancar el proceso **ayudando al grupo a iniciar una tarea o discusión.** • Ayudar a las y los miembros **a establecer metas.** • Pedir información**, preguntar qué información tienen y necesitan las y los miembros del grupo, y dónde puede encontrarse la información sobre el tema.** • Proporcionar información **cuando las y los miembros del grupo no conocen todos los hechos relevantes.** • Buscar opiniones **e ideas.** • Explicar y definir **dando ejemplos prácticos y definiciones para aclarar un punto determinado.** • Clarificar y resumir**, repitiendo lo que se ha dicho sintéticamente, en pocas palabras.** • Revisar para verificar **que todo el mundo está de acuerdo.** • Analizar los problemas **en la discusión.** • Hacer sugerencias creativas **para resolver los problemas.** • Mantener y seguir un proceso claro **para tomar cada decisión.** • Evaluar las fortalezas y debilidades **del trabajo del grupo, para ver cómo pueden mejorarse.**	• Apoyar**, ser amigables, responder a las sugerencias hechas por otras personas, mostrar la apreciación o la aceptación.** • Dar a todas las personas **la oportunidad de hablar, de tomar roles de liderazgo y de ser reconocidas.** • Reconocer y compartir **los sentimientos de las personas.** • Animar a las y los miembros silenciosos **para que expresen sus puntos de vista.** • Discutir argumentos. • Reconocer y acomodar las diferencias **en todos los niveles mientras se afirman los intereses comunes.** • Promover creatividad **en el grupo.** • Compartir responsabilidades**.** • Desarrollar la confianza **en las habilidades de todas y todos los miembros.** • Establecer estándares **(ejemplo, evitar que alguien hable más de dos veces y domine en la discusión)** • Revisar**, para verificar, que las personas estén satisfechas con el proceso de grupo.** • Diagnosticar las dificultades **y admitir errores.** • Aliviar la tensión **planteando abiertamente un problema o haciendo una broma en un momento oportuno.** • Comprometerse y ofrecer diferentes propuestas **para ayudar a las personas a encontrar un terreno común.**

Ver *Training for Transformation (Capacitando para la Transformación)*, Volumen II, Mambo Press, Zimbabwe, 1996.

***5. Establezca equipos de trabajo para planificar y coordinar diferentes actividades*:** Estas pueden ser prioridades de incidencia, agendas específicas, publicidad, alcance, cabildeo, búsqueda de fondos, y asuntos procesales. Involucre a todas las organizaciones y personas de la coalición por lo menos un equipo y promueva el desarrollo de nuevos liderazgos.

***6. Evalúe el progreso periódicamente y haga los cambios que sean necesarios*:** Esta evaluación debe examinar las estructuras de toma de decisiones, la efectividad de la coalición para alcanzar los objetivos de incidencia, las oportunidades de la base de apoyo para tomar roles de liderazgo y otras áreas relevantes. Con frecuencia la evaluación es rechazada, pero puede ser una oportunidad útil para construir entendimiento mutuo, actividades compartidas y compromiso en las directrices de la coalición. La consulta permanente entre las y los miembros ayuda a evitar la duplicación de esfuerzos y las asperezas causadas por la incomprensión de las acciones y los motivos.

***7. Desarrolle un código de conducta para asegurar el respeto mutuo y la responsabilidad*:** Si éste se desarrolla de forma colectiva, las organizaciones miembros pueden mantener más fácilmente la rendición de cuentas sin señalamientos y sin resentimientos. Recuerde que cada quien tiene diferentes fortalezas. Asegure que sus reglas de colaboración reconozcan la diversidad de capacidades y de recursos.

Idealmente, las coaliciones operan con base en principios escritos. En particular, las políticas claras sobre liderazgo y toma de decisiones deben establecerse desde el principio. Las coaliciones pueden permitir a sus integrantes plantear posiciones sobre temas específicos controversiales.

Consejo para quien Facilita: Evaluando el Trabajo en Equipo

Para evaluar a las **personas individuales** en su propio comportamiento en grupos, utilice el Cuadro de Mantenimiento de Grupo y Necesidades en las Tareas, en la página anterior. Identifique y evalúe otros comportamientos que afectan el trabajo en equipo como el bloqueo, la dominación, el silencio, hablar mucho, no escuchar, tener una agenda oculta, etc.

Para los **grupos**, diga a las y los miembros que evalúen su propia efectividad como equipo preguntándose a sí mismos:

Funciones en las Tareas

- ¿Qué tan claras son las metas del equipo o del grupo?
- ¿Qué tan involucradas o involucrados nos sentimos en lo que el equipo está haciendo?
- ¿Qué tan bien diagnosticamos los problemas de nuestro equipo?
- ¿Cómo tomamos usualmente decisiones y qué tan efectivo es el proceso?
- ¿Qué tan eficientemente utilizamos los recursos, talentos y creatividad de nuestras y nuestros miembros?

Funciones de Mantenimiento

- ¿Qué tanto disfrutan las y los miembros trabajar con otras y otros en el equipo?
- ¿Qué tanta motivación, apoyo y aprecio nos damos las y los unos a las y los otros?
- ¿Qué tan libres son nuestros sentimientos personales y del grupo al momento de expresarlos?
- ¿Qué tan constructivamente somos capaces de usar el desacuerdo y los conflictos en nuestro equipo?
- ¿Qué tan sensibles y responsables somos hacia los sentimientos de otras personas, especialmente hacia los que no son expresados explícitamente?

17 Estructura de Toma de Decisiones de Las Coaliciones

Tres ejemplos de casos ocurridos en Filipinas muestran cómo las estructuras de toma de decisión afectan a una coalición. Las estructuras democráticas ayudan a establecer un propósito común, responsabilidad y sentido de pertenencia, así como ayudan a mantener reunidos a diversos grupos ideológicos. Las estructuras de toma de decisión también determinan la efectividad. Las coaliciones que emplean secretariados independientes no invierten tanto tiempo del personal de los miembros de la organización pero requieren más recursos y un marco de tiempo más amplio. Los secretariados son más fácilmente vistos como representantes de las preocupaciones de todas y todos los miembros. Los siguientes ejemplos de coaliciones ilustran diferentes abordajes.

> La atención a quien toma las decisiones y a quien mantiene el poder en una coalición, es extremamente importante... Las coaliciones deben operar como Modelos de Poder Compartido, lo que significa que los esfuerzos especiales se necesitan para incluir a todos los grupos y a sus perspectivas en el cuerpo de toma de decisiones.
>
> *From the Ground Up* (De las Raíces hacia Arriba), 1995

Ejemplo 1: Coalición para la Reforma de las Tierras Urbanas

La Urban Land Coalition (Coalición por la Reforma de Tierras Urbanas) fue capaz de tomar decisiones rápidas y responder dentro del tiempo a las oportunidades para la incidencia pero no tuvo estructuras formales de rendición de cuentas y representatividad. Cuando se necesitaba tomar una decisión rápidamente, el secretariado de la coalición convocaba a una reunión y cualquier miembro que se presentara emitía su voto para tomar una decisión. Este proceso ad-hoc permitió la pronta respuesta pero no aseguró la representatividad total. El secretariado fue transparente en las decisiones tomadas por quienes se presentaban a una reunión convocada, pero no habían mecanismos de rendición de cuentas para la coalición como un todo. El compromiso del secretariado de mantener a las y los miembros informados e involucrados dio como resultado un canal informal de participación. Sin embargo, los grupos importantes no estuvieron representados en las decisiones cruciales, lo que generó serias tensiones y resentimientos entre las y los miembros.

Ejemplo 2: Coalición de Pescadores para la Reforma Acuática

La *Coalition of Fisherfolk for Aquatic Reform-NACFAR* (Coalición Nacional de Pescadores para la Reforma Acuática), desarrolló un mecanismo de toma de decisiones que incorporaba la velocidad, la flexibilidad y un proceso más directo de representatividad y rendición de cuentas. Su junta gobernadora incluía a las y los funcionarios electos, a representantes miembros de las Federaciones de Pescadores y era responsable de tomar decisiones clave. La junta y 4 personas del secretariado, conformaron el Equipo de Incidencia y Cabildeo de la NACFAR. Trabajando dentro de las líneas generales de la coalición, este equipo tomó decisiones y las implementó basándose en estrategias para la incidencia. Dado su pequeño tamaño, era capaz de responder rápidamente a las dinámicas políticas de la campaña. Con estructuras de rendición de cuentas y representación y un secretariado eficiente, la NACFAR fue capaz de asegurar la participación efectiva y un alto grado de compromiso de sus miembros. Entre las coaliciones estudiadas fue la más exitosa para ganar políticas y para fortalecer la base de sus miembros.

Ejemplo 3: *C*ongreso de Personas para la Reforma Agraria

El *Congress for People´s Agrarian Reform* (Congreso de Personas para la Reforma Agraria), fue una coalición de federaciones campesinas, que tenía un proceso más lento y formal de toma de decisiones con estricto apego a la construcción de consenso. Para tomar decisiones importantes, cada federación consultaba internamente a sus miembros, y luego se tenía que alcanzar consenso con todas y todos los miembros de las federaciones. Este proceso mantuvo unida a la diversidad ideológica de la coalición. Sin embargo, pese a un excelente secretariado de profesionales y líderes campesinos, las largas estructuras de toma de decisiones y procesos hicieron que las respuestas rápidas y la incidencia efectiva fueran difíciles.

Valerie Miller, *NGOs and Grassroots Policy Influence: What is Success?, Institute for Development Research* (Influencia en Políticas de ONG y Bases de Apoyo: ¿Qué es el Exito?, Instituto de Investigación para el Desarrollo, Boston, MA, 1994.

Ejercicio: Toma de Decisiones en Coaliciones y Alianzas 17

Propósito

Identificar algunos retos de la toma de decisiones en coaliciones y alianzas y desarrollar recomendaciones para enfrentar esos retos.

Procedimiento

(Tiempo: 1 1/2 horas)

1. Divida al grupo en 3 equipos, cada uno representando a una organización diferente. Su tarea es desarrollar un proceso de toma de decisiones, y una estructura para una nueva coalición nacional que hará incidencia en la búsqueda de una protección legal más grande para quienes realizan ventas callejeras. Existen 18 organizaciones que están considerando unirse a la coalición. Estas van desde organizaciones de servicio, grupos de abogados, grupos para la incidencia, hasta las organizaciones de profesionales en institutos de investigación. Se ha pedido a las 3 organizaciones (los 3 grupos) que presenten recomendaciones para una estructura de toma de decisiones para la coalición.
   - **El primer equipo** consiste en representantes de una organización de defensa de ventas callejeras, que proporciona albergue temporal a vendedores migrantes y sin hogar. Este grupo tiene recursos extremadamente limitados y cuenta con pocas personas pagadas que son miembros del equipo y de muchas personas voluntarias, incluyendo a vendedores. Toman las decisiones por consenso e incluyen en el proceso a cualquiera que trabaje en la organización. Les preocupa la forma en que las y los vendedores, especialmente los más pobres y las mujeres, pueden representarse y tener una voz en las decisiones.
   - **El segundo equipo,** es un grupo no lucrativo de abogados, con funcionarios electos y equipo profesional. Las decisiones se toman por parte de la administración central con datos que proporciona el equipo. La junta toma decisiones que afectan las políticas fundamentales. Este grupo quiere asegurar que los temas legales sean tratados seriamente por las y los otros miembros.
   - **El tercer equipo,** es una pequeña organización que trabaja para la incidencia enfocada en una serie de temas que afectan a la gente pobre del área urbana. Las decisiones sobre temas, posiciones y estrategias, son decididas por el voto del equipo profesional en reuniones mensuales o cuando sea necesario. Esta organización quiere asegurar que las decisiones se tomen de una forma efectiva y acorde con el tiempo y que las estrategias no entren en conflicto con sus esfuerzos por promover la justicia y el poder político para otros grupos afectados que son parte de la gente pobre del área urbana.

2. Cada grupo se reúne de forma separada y responde a las siguientes preguntas:
   - ¿Quién tomará las decisiones por la coalición al respecto de temas clave como el presupuesto de la coalición, el contenido de propuestas legislativas, las batallas legales y las estrategias de incidencia?
   - ¿Cuál será el proceso para tomar tales decisiones? Sea específico. Por ejemplo, si es por el voto, ¿qué porcentaje de miembros será requerido?
   - ¿Quién tomará las decisiones sobre las tácticas cotidianas como el cabildeo, las relaciones públicas y los medios de comunicación?
   - ¿Cómo se asegurará que se cumpla con los límites de tiempo?
   - ¿Cómo manejará la coalición el desacuerdo?

3. En plenaria, comparta los resultados. Anote puntos de acuerdo y diferencias, y desarrolle recomendaciones para que toda la coalición las analice. Utilice los *Consejos para Establecer una Coalición* en la página 315, para destacar los puntos claves.

Conflicto en Coaliciones y Alianzas
Para maximizar la posibilidad de éxito en una coalición o alianza, debe haber un claro proceso y compromiso para prevenir y manejar los malos entendidos que pueden producir serios conflictos. Cuando se presentan los conflictos, es necesario que se manejen de forma constructiva. Los diferentes países y culturas tienen que lidiar con los conflictos, la resolución y la transformación de estos, de forma muy diferente. Lo que es constructivo para alguien en Nicaragua, puede ser completamente inaceptable para alguien en Tailandia. Existen diferencias similares en los países donde personas de diferentes culturas se reúnen. La comunicación efectiva ayuda a resolver las disputas y a manejar las diferencias. De hecho, existe evidencia considerable de investigaciones realizadas sobre coaliciones, en cuanto a que las alianzas fuertes descansan en habilidades interpersonales superiores por parte de las personas líderes. (Ver el Anexo Consejos para Mejorar la Comunicación). Sin embargo, las buenas habilidades de comunicación se requieren en todos los niveles de una organización o coalición, para asegurar la negociación efectiva de los compromisos, de los intereses y de los recursos institucionales.

Pactos y Declaración Común de Principios
Las coaliciones o alianzas pueden crear pactos o acuerdos que expresen los principios, las expectativas y los procesos de la interacción de grupo y las responsabilidades comunes. Los pactos ayudan a desarrollar sistemas que facilitan la resolución de problemas y la toma de decisiones, así como a evitar malos entendidos y conflictos. También evita los supuestos acerca de la solidaridad de grupo. Como discutimos en el Capítulo 16, las personas pobres, las mujeres y otros grupos excluidos, no son homogéneos y no necesariamente comparten las mismas metas y valores. La experiencia indica que la colaboración necesita basarse en principios y en preocupaciones compartidas, así como tomar en cuenta las fortalezas, las debilidades y el poder relativo de sus miembros. Los pactos pueden también definir la toma de decisiones dando al liderazgo de la coalición líneas orientadoras claras,

Coaliciones y Alianzas para la Incidencia: Responsabilidad Política

Al construir alianzas para la incidencia, los grupos participantes enfrentan retos políticos y éticos. En particular, ciertos miembros enfrentarán grandes riesgos y repercusiones más que otros. Otros miembros se comprometerán con más recursos y tendrán responsabilidades más grandes que el resto, aún cuando todas y todos se beneficiarán del éxito. Algunos miembros harán más trabajo ´tras bambalinas´ mientras que otros lo harán con más visibilidad. Estas diferencias plantean varios retos para las alianzas. Cuando las campañas involucran a organizaciones populares y a ONG mixtas, como movimientos campesinos o grupos comunitarios, estos retos se incrementan.

El trabajo de las coaliciones para la incidencia global en el terreno local, nacional, regional e internacional y el expertaje de las organizaciones miembros puede operar mejor en cada uno de estos diferentes terrenos. Al usar este expertaje, las coaliciones tienen la obligación de ser responsables hacia sus miembros. Las y los activistas internacionales hacen énfasis en que los riesgos deben "asumirse solamente con relación a proponer lo que pueda crearse por parte de las y los más vulnerables". Para enfrentar esta preocupación, las agendas y estrategias necesitan desarrollarse de forma coordinada, tomando en cuenta los riesgos potenciales que enfrentan todas y todos los miembros.

Es útil el hecho que las coaliciones reconozcan las diferencias entre sus miembros, tanto al respecto de lo que cada grupo aporta a la coalición como a las responsabilidades que mantienen. Los problemas aparecen cuando las y los miembros cercanos a la elaboración de políticas y a la información, se convierten en entes más importantes que los grupos que hacen organización de base. Parte de la tarea de rendición de cuentas y de responsabilidad colectiva, es asegurar que sea validado y reconocido cada tipo de rol que es desarrollado en una coalición.

Ver *"Political Responsibility in Transnational NGO Advocacy"* (Responsabilidad Política en la Incidencia de ONG Transnacional). Lisa Jordan y Peter Van Tuijl en *World Development* (Desarrollo del Mundo) Vol. 28 No. 12, páginas 2051–2065, 2000.

permitiendo así que tomen ciertas decisiones cuando la política -en rápido movimiento- demanda respuestas urgentes.

Manejo de Conflicto y Coaliciones[5]

Incluso cuando los grupos se reúnen alrededor de un tema común, el conflicto es inevitable. La naturaleza dinámica de la incidencia, los cambios frecuentes en la política y el tamaño de las coaliciones, de sus miembros, de sus intereses y de otras áreas, a menudo terminan en conflictos. El conflicto no debe evadirse, si bien es una parte natural de la coaliciones, la incidencia y la política; más bien, debe reconocerse y manejarse. De nuevo las diferentes culturas y grupos sociales tienen sus propias normas de abordaje de los conflictos, lo que hace difícil definir una forma estándar para lidiar con ellos.

El manejo de conflictos es esencial para el desarrollo de la coalición. "Negociar, intercambiar, comprometerse y llegar a acuerdos, es básico para las estrategias de construcción de una coalición. Las coaliciones funcionan realmente como estructuras mediadoras, balanceando las diferencias entre sus miembros, y buscando no la unanimidad pero sí una forma satisfactoria en que sus miembros puedan trabajar juntos".[6]

Las siguientes guías ofrecen sugerencias útiles para manejar el conflicto en una coalición[7]:

- Conserve la dignidad y el autorespeto de todas y todos los actores.
- Escuche con empatía.
- Para maximizar la comprensión, haga preguntas clarificadoras.
- Entre en desacuerdo con ideas, no con personas. No acuse o culpe. No haga ataques personales.
- Defina siempre el tema como algo compartido. Por ejemplo, es mejor decir, "no estamos de acuerdo acerca de la división del trabajo" , en lugar de "John se niega a hacer su parte del trabajo".
- No polarice el conflicto poniéndolo en términos de posiciones mutuamente exclusivas. Por ejemplo, es más efectivo decir, "Necesitamos averiguar cómo llegar a más personas en el tiempo más corto" , y no "Gloria quiere ir de puerta en puerta y José piensa que enviar cartas es mejor" .
- Permita que el tiempo resuelva los conflictos. Si las discusiones en reuniones regulares no resuelven los conflictos, establezca un proceso especial para lidiar con estos.
- Pese al buen manejo de conflictos, algunas veces las diferencias son irresolubles y ciertas organizaciones se retirarán de las coaliciones. A largo plazo, esto puede llevar a posiciones más unitarias y a una incidencia más efectiva.

Estilos de Comportamiento en el Conflicto

Existen diferentes formas en que usted puede actuar cuando hay un conflicto:

- Abordar el conflicto de forma competitiva.
- Intentar cooperar, reconociendo la existencia de un conflicto.
- Tratar de ignorar la situación y mantener el estado de cosas (status quo) .

Las personas utilizan una variedad de estrategias para responder al conflicto. Algunos abordajes producen ganancia para quienes están involucradas e involucrados; otros no. Generalmente, las coaliciones trabajan mejor cuando utilizan la estrategia "Ganar-Ganar", en la que todas las personas integrantes del grupo están satisfechas con la solución. Sin embargo, algunas veces las estrategias no resultan en victorias claras apropiadas para todas y todos. Los abordajes de "Ganar-Perder-Ceder" pueden ser útiles cuando se cede en un punto o se mueve suavemente hacia el desacuerdo para promover una agenda. Estas diferentes estrategias son desarrolladas en el recuadro siguiente.

Estrategias de Respuesta a los Conflictos para Organizaciones

El uso creativo de los conflictos es posible cuando se flexibiliza su abordaje. Las coaliciones efectivas cambian el estilo de resolución de conflictos y el comportamiento de acuerdo con la situación.

Estrategias de "Ganar, Perder o Ceder"

Evitar
Retirarse de la situación de conflicto o negarse a lidiar con éste. Esto es útil para ganar tiempo, cuando el daño causado por la confrontación supera los beneficios.

Atenuar
Conservar las relaciones enfatizando intereses comunes o áreas de juego en acuerdo y en desacuerdo. Esto es útil para mantener la armonía cuando sea necesario. Sin embargo, si este abordaje se adopta siempre, usted pierde la posibilidad de una solución mutuamente satisfactoria.

Acomodamiento
Estar de acuerdo con la solución de la otra parte. Esto es útil cuando el tema es más importante para la otra parte, cuando la armonía es importante, o cuando usted está abierto a una solución diferente a la suya.

Dominación
Uso de la fuerza o resistencia. Una parte logra que la otra ceda y logra lo que quiere a sus expensas. Los mecanismos comunes son el grito, la fuerza física, el castigo y el sarcasmo.

Estrategias Ganar-Ganar

No-Resistencia
No ofrecer resistencia a las visiones de la otra parte y encontrar maneras para mezclar esas ideas con las suyas.

Coexistencia
Establecer una forma en que ambas partes puedan mantener sus diferencias pero aún así trabajar juntas.

Reglas de Decisión
Establecer reglas sobre cómo manejar las diferencias. Esto puede ser un estilo Ganar-Ganar, si todas y todos ayudan a establecer las reglas.

Compromiso
Cada parte obtiene lo que desea y da algo de lo suyo. Por ejemplo, usted puede disuadir las diferencias, hacer ofertas y tomar algo a cambio. Este abordaje logra un acuerdo temporal, cuando hay tiempo limitado y cuando se tienen metas excluyentes mutuamente.

Resolución de Problemas
Acordar cooperar y encontrar una solución que cubra las necesidades de ambas partes. Este abordaje es útil cuando las preocupaciones son muy grandes hacia el compromiso, cuando las soluciones tienen efectos de largo plazo y cuando la decisión afectará en gran medida a todas y a todos los involucrados.

Adaptado de: *From the Ground Up* (De las Raíces hacia Arriba), *1995* y *Resolving Conflicts at Work* (Resolviendo Conflictos en el Trabajo), 2000.

Abordajes Generales para Lidiar con Conflictos

Cuando surge un conflicto en una coalición, determine de qué se trata realmente. Si el conflicto es sobre temas, enfrente los temas; si es personal, trate de mejorar la relación. Los conflictos sobre valores pueden ser enfrentados alcanzando alguna comprensión acerca de lo que cada parte cree. Si el conflicto no ha sido expresado directamente, expréselo abiertamente.

Existen ciertas estrategias generales que pueden ayudar a resolver conflictos:

- Ayudar a las personas a ventilar sus sentimientos, a hacer preguntas y a clarificar temas a través del uso de reuniones especiales de retroalimentación
- Encontrar áreas de acuerdo y de oportunidades para la colaboración
- Enfocarse en un terreno común y jugar con las diferencias
- Llegar a acuerdos en las oportunidades para las organizaciones involucradas para que hablen acerca de sus diferencias, para disolver las incomprensiones y para construir relaciones
- Ayudar a las y los miembros a reconocer el conflicto y a explicar las visiones del conflicto
- Decidir promover los criterios para las decisiones y utilizar éstos como base para la resolución de conflictos
- Discutir aspectos aceptables e inaceptables de cada posición
- Dividir los conflictos generales en partes manejables y obtener cada vez más acuerdos
- Trabajar con personas que faciliten para ayudar a crear un ambiente seguro, para sugerir procesos para resolver los conflictos y para asegurarse de que cada parte esté realmente escuchando a la otra

Adaptado de AHEC/ Asociados de la Comunidad, *A Workbook on Coalition Building and Community Development (Un Libro de Trabajo sobre la Construcción de Coaliciones y el Desarrollo Comunitario)*, Amherst MA, 1995.

Cuando las Coaliciones se Dividen

Las coaliciones no duran eternamente. Habrá ocasiones en que las organizaciones individuales decidan abandonarlas porque las diferencias se vuelven irreconciliables. Puede haber momentos en que las coaliciones mismas decidan desintegrarse por las circunstancias cambiantes. Estos sucesos pueden ser un signo de éxito y, si son menos positivos, no necesariamente son fracasos. Pueden, de hecho, representar decisiones estratégicas. Si es posible, las rupturas deben ser manejadas de una forma que facilite la cooperación futura.

El tercer ejemplo de Filipinas8 en la página 318, ilustra la forma en que los retiros o las partidas pueden manejarse de tal manera que promuevan la cooperación futura, si se requiere. A principios de los 90, algunos miembros del Congreso de Personas para la Reforma Agraria decidieron abandonar el grupo porque sintieron que el Gobierno estaba respondiendo a sus necesidades. Quienes se quedaron creyeron que el Gobierno estaba cooptando a los grupos que se retiraban con promesas vacías. Pero, más que críticas o atacar a quienes se fueron, el liderazgo de la coalición decidió terminar la relación con una fiesta celebrando las victorias que habían ganado juntos. Las personas líderes creyeron que era importante mantener buenas relaciones porque las circunstancias cambiarían en el futuro, habrían nuevas oportunidades para alianzas con los grupos que estaban partiendo. Al no romper las relaciones, dejaron la puerta abierta para futuras colaboraciones.

17 Ejercicio: Juego de Roles para la Resolución de Conflictos

Propósito

Analizar una situación de conflicto en una organización e identificar las estrategias para enfrentarlo.

Procedimiento

1. En plenaria, pida a quienes participan que piensen sobre un conflicto pasado o presente en su coalición o un conflicto en otras coaliciones.

2. Dividir en pequeños grupos y pida a cada uno que desarrolle un Juego de Roles reflejando un conflicto particular. El Juego de Roles debe incluir a personajes clave, el contexto y cualquier información y antecedentes necesarios.

3. En plenaria, haga que los grupos presenten su Juego de Roles. Analice a cada uno utilizando las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los temas críticos?
- ¿Cuál es el rol de cada parte en este conflicto?
- ¿Qué actitud de conflicto y estilo se está utilizando?
- ¿Qué tan abierta y definida es la comunicación entre las partes?
- ¿Tienen las partes un mal entendido o falta de información importante?
- ¿Cómo se puede manejar este conflicto? Haga una lista de las posibles soluciones
- ¿Cómo se verá el acuerdo final?
- ¿A qué se comprometerá cada parte?

Lidiando con un conflicto por competencia

Lidiando con los conflictos ignorándolos

Lidiando con los conflictos colaborando

Adaptado de *From the Ground Up (De las Raíces para Arriba)*, 1995, Ilustraciones de Marcelo Espinoza, 2001.

NOTAS

1. Adaptado de *Organizing for Social Change (Organizándose para el Cambio Socia)l*. Ibid.
2. Adaptado de *Human Rights Institution-Building* (Construcción de Instituciones de Derechos Humanos), publicado por *The Fund por Peace* (El Fondo para la Paz), en asociación con *el Jacob Balustein Institute for Advancement of Human Rights* (el Instituto Jacob Balustein para la Promoción de los Derechos Humanos).
3. Adaptado de SEGA, ibid.
4. El libro *From the Ground Up (De las Raíces hacia Arriba*), proporciona valiosas reflexiones sobre cómo manejar conflictos en coaliciones y es la fuente principal para esta sección.
5. Ibid.
6. Ibid.
7. Ibid.
8. Parte de las razones de que todos los ejemplos de Coalición son de Filipinas obedece a que este país es particularmente conocido por sus alianzas y coaliciones y, por otro lado, porque Valerie Miller tuvo la oportunidad de trabajar con ellas y documentarlas de cerca.