



Formación de coaliciones para la tolerancia y la no discriminación

una guía práctica

Publicado por la Oficina de Instituciones Democráticas y Derechos Humanos
(OIDDH) de la OSCE
Ul. Miodowa 10 00-251
Varsovia
Polonia

<http://www.osce.org/odihr>

© OSCE/ODIHR 2019

Derechos reservados. El material contenido en esta publicación puede citarse o reproducirse libremente, a condición de que se mencione su procedencia y se envíe un ejemplar de la publicación que contenga el material reproducido a la OSCE/OIDDH.

ISBN 978-83-66089-67-9

Diseño y presentación por Nona Reuter
Impreso en Polonia por Poligrafus Jacek Adamiak

Índice

Prólogo	5
Introducción	7
Capítulo 1: descripción general de la formación de coaliciones	11
Capítulo 2: formar una coalición	19
Capítulo 3: la reunión inicial de la coalición	33
Capítulo 4: estructura, gobernanza y dirección de la coalición	41
Capítulo 5: desarrollo de un plan de coalición	53
Capítulo 6: sostenibilidad	59
Capítulo 7: seguimiento y evaluación	73
Conclusión: puede lograrse	79
Apéndices	81
Apéndice 1: recursos	82
Apéndice 2: herramientas	84
Glosario	108

Reconocimientos

La presente guía está dirigida a las organizaciones de la sociedad civil para que fortalezcan sus esfuerzos en materia de cooperación y difundan la práctica de la formación de coaliciones entre los Estados participantes de la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa (OSCE). Este documento es fruto de un esfuerzo conjunto entre la Oficina de Instituciones Democráticas y Derechos Humanos de la OSCE (OIDDH) y las organizaciones de la sociedad civil activas en el campo de la creación de coaliciones. La OIDDH desea expresar su gratitud a los siguientes expertos y a sus organizaciones, cuyas aportaciones resultaron esenciales para la elaboración de la guía:

Association Coexister, Francia	Belsame Matoussi, Emmanuel Michel
Bet Debora, Alemania	Tanja Berg
Red europea contra el racismo (ENAR), Bélgica	Julie Pascoet, Axel Ruppert, Julia Wahlgren
Unión europea de estudiantes judíos (EUJS), Bélgica	Benjamin Fischer, expresidente
Muslim Jewish Conference (MJC), Austria	Tara Dickman, Nassreddine Errami, Basya Gartenstein, Amiirah Salleh-Hoddin, Ilja Sichrovsky, Rafael Tyszblat
Instituto nacional demócrata (NDI), Polonia	Anna Makowka-Kwapisiewicz
Open Society Foundation, Bélgica	Ismael Cortés Gómez
Musulmanes suecos por la paz y la justicia, Suecia	Iman Djelloul
La comisión de la iglesia para los migrantes en Europa (CCME)	Torsten Moritz
Three Faiths Forum (3FF), Reino Unido	Hashim Bhatti, Lara Kaplan, Benjamin Shapiro, Juhi Verma

Tom Wolff y Debra F. Ehrenberg han contribuido los dos a la realización de esta guía práctica.

Prólogo

La presente publicación brinda a las organizaciones de la sociedad civil en la región de la OSCE una base práctica para formar coaliciones exitosas destinadas a abordar la discriminación y construir sociedades más tolerantes y pacíficas. Gracias a los múltiples recursos y buenas prácticas que proporciona, esta guía sirve de punto de partida no sólo para las organizaciones de la sociedad civil y las comunidades que busquen crear coaliciones exitosas que fortalezcan las leyes y normas relativas a la no discriminación, sino también para los miembros de la sociedad civil que deseen establecer coaliciones para avanzar hacia sus metas.

La conferencia conmemorativa de alto nivel sobre el antisemitismo organizada por la OSCE en noviembre de 2014, así como los eventos anteriores de la sociedad civil celebrados de forma paralela a los actos de la dimensión humana de la OSCE, subrayaron la necesidad de establecer coaliciones amplias, inclusivas y diversas de la sociedad civil para apoyar a los gobiernos en sus esfuerzos de prevención y abordaje de los delitos de odio y la discriminación. Los compromisos de la OSCE también ponen de manifiesto la importancia del apoyo de los Estados participantes a la hora de desarrollar e involucrar activamente a la sociedad civil para poner fin a la intolerancia y a la discriminación. De hecho, en varias decisiones y declaraciones del Consejo Ministerial de la OSCE, los Estados participantes se han comprometido a desarrollar un enfoque integral para la prevención y respuesta a los delitos de odio y la discriminación, en particular mediante el apoyo a la sociedad civil¹.

Esta guía es el resultado de una serie de talleres organizados en el marco del Proyecto *Words into Action*, desarrollado por la OIDDH para apoyar a los Estados participantes en la aplicación de los compromisos anteriormente mencionados con fondos facilitados por el Ministerio Alemán de Asuntos Exteriores. Entre otros objetivos, *Words into Action* pretende promover la formación de coaliciones y el diálogo intercomunitario con miras a consolidar la promoción conjunta de la sociedad civil para mejorar las respuestas al antisemitismo y otras formas de intolerancia y discriminación.

La OIDDH insta a las organizaciones de la sociedad civil en la región de la OSCE a emplear este manual como fuente de inspiración y herramienta para formar o mejorar las coaliciones basadas en una visión compartida que busque acabar con todas las formas de intolerancia y discriminación.

Ingibjörg Sólrún Gísladóttir
Directora de la OIDDH

¹ Véase: Decisión nº 13 del Consejo Ministerial de la OSCE, “Lucha contra la intolerancia y la discriminación, y fomento del respeto y el entendimiento mutuos”, 5 de diciembre de 2006, <https://www.osce.org/mc/23114>; Decisión nº 10 del Consejo Ministerial de la OSCE, “Tolerancia y no discriminación: promoción de la comprensión y el respeto mutuos”, 30 de noviembre de 2007, <https://www.osce.org/mc/29452>; Decisión nº 9 del Consejo Ministerial de la OSCE, “La lucha contra los delitos de odio”, 2 de diciembre de 2009, <https://www.osce.org/cio/40695>; Decisión nº 3 del Consejo Ministerial de la OSCE, “Libertad de pensamiento, conciencia, religión o creencia”, 6 de diciembre de 2013, <https://www.osce.org/mc/109339>; y la Decisión nº 8 del Consejo Ministerial de la OSCE, “El fortalecimiento de los esfuerzos para combatir el antisemitismo”, Basilea, 5 de diciembre de 2014, <https://www.osce.org/cio/130556>.

Introducción

La formación de coaliciones para la tolerancia y la no discriminación: una guía práctica contiene consejos fáciles de seguir y ejemplos reales para asistir a las personas y organizaciones que busquen crear y mantener coaliciones con el objeto de hacer frente a la intolerancia y la discriminación. Esta guía no sólo brinda instrucciones pormenorizadas para el establecimiento de una coalición, sino que también explora los valores fundamentales de las coaliciones que pretenden promover la no discriminación y la forma en que estos valores moldean a la coalición: desde su composición y estructura hasta su dirección y proceso de toma de decisiones.

La guía proporciona herramientas prácticas adecuadas tanto para aquellos que nunca han formado parte de una coalición como para las personas con una dilatada experiencia en dicho campo. Independientemente de si se trata de un proyecto en ciernes o lleva tiempo activo, la guía incluye conceptos y prácticas que ayudarán a aumentar la solidez y efectividad de la coalición. Asimismo, los ejemplos brindados por los responsables de coaliciones a escala local, nacional, regional o internacional reflejan las lecciones aprendidas gracias a la experiencia práctica.

El **Capítulo 1: descripción general de la formación de coaliciones** presenta la coalición como una estructura para empresas colaborativas y describe algunos de los rasgos compartidos entre las coaliciones más exitosas. Asimismo, revisa los motivos para formar una coalición e incluye ejemplos de algunas de las actividades en que se involucran dichas coaliciones.

El **Capítulo 2: formar una coalición** aborda los pasos que deben adoptarse con carácter previo a la formación de la coalición, empezando por una evaluación para determinar si se cumplen las condiciones propicias para su establecimiento. El foco principal del capítulo se centra en identificar quién debería involucrarse en el proceso, desarrollar estrategias para reclutar a las personas necesarias y determinar qué debe hacerse en caso de que rechacen unirse.

El **Capítulo 3: la reunión inicial de la coalición** describe los pasos necesarios para planificar un primer encuentro que establezca el tono correcto para la coalición y consiga que las personas involucradas estén centradas, listas y estimuladas para trabajar mano a mano.

El **Capítulo 4: estructura, gobierno y dirección de la coalición** proporciona una descripción general de las decisiones operativas y estructurales que la coalición debe adoptar y analiza la forma en que esas elecciones configuran los valores de la coalición en su conjunto.

El **Capítulo 5: desarrollo de un plan de coalición** ofrece un esquema de una reunión de planificación de coalición, analiza los elementos del plan y plantea procesos alternativos de planificación.

El **Capítulo 6: sostenibilidad** se centra en los pasos que pueden adoptarse desde las etapas más tempranas para aumentar la sostenibilidad de la coalición, sus programas y beneficios para la comunidad, analiza estrategias para abordar los posibles conflictos, retener a los miembros de interés, desarrollar el liderazgo y esboza un proceso para planificar en pos de la sostenibilidad. Por último, el capítulo describe varios enfoques que las coaliciones pueden adoptar para garantizar un efecto duradero de su trabajo.

Capítulo 7: seguimiento y evaluación. La guía incluye una amplia gama de procesos y métodos para realizar un seguimiento del progreso de la coalición y evaluar su efecto.

El **Apéndice 1** contiene enlaces a páginas web relevantes en las que se puede hallar más información, mientras que el **Apéndice 2** incluye materiales adicionales relativos a la formación de coaliciones que comprenden tanto guías de expertos como herramientas prácticas. Dichas herramientas han sido diseñadas de forma que se puedan aplicar fácilmente en las coaliciones. Por último, el **Glosario** al final de la guía define los términos clave.

Esta guía contiene tres mensajes clave:

1. Las coaliciones pueden marcar la diferencia en la creación de sociedades más justas y tolerantes.
2. Las coaliciones deben ser modelos del mundo que pretenden crear. Esto significa que deben promover la inclusión, la no discriminación y la colaboración de manera activa.
3. Las coaliciones son una red de relaciones. Es importante que las personas interesadas en crear una coalición lleguen a conocer a los miembros de forma personal y entiendan su trasfondo y sus luchas. De este modo, no sólo conseguirán apuntalar el trabajo de la coalición, sino que la revestirán de un mayor significado. Asimismo, se conseguirá incrementar el sentimiento de compromiso compartido entre todos los miembros y con respecto a los cambios que están promoviendo conjuntamente.

Se recomienda a los usuarios de esta guía que la lean de principio a fin para ver cómo los diferentes apartados se relacionan y complementan entre sí. Será entonces cuando puedan revisarse secciones o herramientas específicas dependiendo de su relevancia para la coalición en cuestión. Al enfrentarse a un nuevo reto o problema, se recomienda a los lectores que consulten las páginas web recogidas en el Apéndice 1 para obtener asistencia adicional. Estos recursos también pueden adaptarse para ajustarse mejor a las necesidades y al objetivo de la coalición.

La presente guía recopila consejos y buenas prácticas en base a las experiencias de varias coaliciones a lo largo del tiempo. Sin embargo, resulta imposible para una guía incluir las necesidades de todas las coaliciones en lo referente a la no discriminación. Cada coalición tiene sus fortalezas y desafíos particulares y opera en un entorno específico. Por ello, esta guía pretende actuar como punto de partida para el debate y no pretende erigirse como código normativo. Sobre todo, deberá existir un acuerdo nítido en la coalición sobre los valores que representa y será necesario debatir sobre todos los enfoques para alcanzar los objetivos y su relación con los valores de la misma. Estos debates ayudarán a que la coalición sea lo más inclusiva, colaborativa y efectiva posible.

Capítulo 1: descripción general de la formación de coaliciones

El presente capítulo es una introducción a las coaliciones para aquellos que no estén familiarizados con dicho modelo. Asimismo, describe algunos de los motivos por los que muchos colectivos ven la formación de coaliciones como una alternativa beneficiosa.

Sobre las coaliciones

En toda la región de la OSCE, la palabra “coalición” se utiliza frecuentemente para referirse a la unión de fuerzas entre partidos políticos para obtener una mayoría legislativa². Sin embargo, a efectos de la presente guía, el término hará referencia al grupo de personas, organizaciones de la sociedad civil, comunidades institucionales religiosas, empresas, periodistas y/u organismos gubernamentales que acuerden trabajar conjuntamente para la consecución de una meta común. Este trabajo podría tener un alcance muy corto o tener lugar durante un periodo muy breve de tiempo o caracterizarse por su gran alcance y dilación en el tiempo.

Ejemplos

En 2004, el *Moscow Helsinki Group* (“Grupo de Helsinki de Moscú”) y la Unión de consejos de judíos en la antigua Unión Soviética (UCSJ, por sus siglas en inglés) iniciaron una coalición todavía vigente a través de un memorando de entendimiento formal. La coalición resultante contra el odio tenía la meta general de hacer frente al antisemitismo, el odio nacionalista, la intolerancia religiosa y la xenofobia. Los organizadores de la coalición señalan que en el momento de su creación era la única plataforma existente de cooperación entre organizaciones no gubernamentales (ONG) y activistas, principalmente de Rusia, Kazajistán, Bielorrusia y los Estados Unidos de América, establecida específicamente para debatir sobre los problemas de la xenofobia y la intolerancia religiosa.

Asimismo, en 2004 cinco ONG búlgaras con experiencia en políticas de derechos humanos y sociales crearon una coalición informal y temporal para redactar un “Informe periódico alternativo sobre el avance de Bulgaria hacia la adhesión a la Unión Europea”. Tras la redacción y presentación del informe ante las instituciones relevantes, la coalición se disolvió. Algunas de las organizaciones han participado en otras actividades conjuntas desde entonces. (Ejemplo cortesía de la Red Europea de Vida Independiente).

La palabra **coalición** hace referencia a un grupo formado por varias entidades al acordar éstas trabajar de manera conjunta en pos de una meta común. La coalición es una forma de colaboración o asociación diseñada para un fin específico. Difiere de la acepción común de “asociación” en el hecho de que involucra a más de dos partes. Asimismo, también se diferencia del diálogo – una actividad adoptada por muchas coaliciones para la tolerancia, pero que no constituye una coalición sino como parte de una estrategia más amplia en la que los participantes trabajan para avanzar hacia una meta común–.

2 Véase, por ejemplo, la definición del Diccionario de Inglés de Oxford de una coalición: “alianza temporal para una acción conjunta, especialmente entre partidos políticos para formar un gobierno”.

Las coaliciones pueden actuar a escala local, nacional, regional o internacional. El enfoque geográfico de una coalición podría cambiar a lo largo del tiempo a medida que los desarrollos políticos en un ámbito amenacen las metas de otro ámbito o a medida que la coalición halle oportunidades para reproducir modelos exitosos. Por ejemplo, Phiren Amenca (una red de servicio de voluntariado para romaníes y no romaníes que promueve el diálogo y el compromiso para hacer frente a los estereotipos, el racismo, la intolerancia y la discriminación contra los romaníes) comenzó su actividad ubicando a jóvenes voluntarios en proyectos con minorías romaníes en la región transcarpática de Ucrania. En los años venideros, varias organizaciones asociadas se unieron y el programa se expandió por toda la región de la OSCE. En la actualidad, los esfuerzos se coordinan a través de un centro de recursos ubicado en Budapest y los miembros de la red se reúnen anualmente para compartir experiencias y prácticas y así identificar las prioridades para su labor.

Recurso: la *Community Tool Box* es un recurso gratuito y en línea alojado por la Universidad de Kansas (Estados Unidos) que incluye miles de páginas con consejos y herramientas para poner en marcha actividades comunitarias. A lo largo de esta guía se hará referencia a los apartados 5 y 6 del Capítulo 5 del *Tool Box*, dedicados al inicio y la gestión de una coalición. Para más información visite: www.ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/promotion-strategies/start-a-coalition/main.

Las metas de las coaliciones varían significativamente, pero a menudo persiguen uno o más de los siguientes fines:

- *Desarrollar o influir en políticas públicas relacionadas con un tema específico.*
- *Cambiar el comportamiento de las personas.*
- *Construir una comunidad segura.* Este punto por lo general hace referencia tanto a la seguridad física de la comunidad como a la psicológica, es decir, abarca la prevención de la violencia, la diversidad, la educación y el desarrollo juvenil, entre otros.

Hay un sinnúmero de razones por las que las organizaciones y las personas podrían decidir formar una coalición. El motivo más recurrente es que juntos serán capaces de lograr más que por separado. Cuanta mayor dificultad revista el problema, más recursos, experiencia, aptitudes y conexiones requerirá su solución. Al reunir socios con perspectivas heterogéneas, las coaliciones pueden desarrollarse para aplicar estrategias profundas, innovadoras e inclusivas que conduzcan a cambios relevantes.

Las coaliciones más efectivas y exitosas comparten varios rasgos.

- **Visión y misión claras:** contar con una visión nítida creada y compartida por la totalidad de la coalición es fundamental para lograr el éxito.
- **Planificación de la acción:** si la coalición pretende promover cambios, deberá elaborar y aplicar planes de acción para conseguir llevar a cabo su visión.

- **Desarrollo del y apoyo al liderazgo:** las coaliciones exitosas entienden que las diferentes voces pueden fomentar la confianza y la legitimidad entre los diversos beneficiarios. Trabajan para identificar a los líderes entre los socios de la coalición, desarrollando continuamente el liderazgo en la misma y reconociendo que la dirección compartida mejora la situación de la coalición para alcanzar sus metas.
- **Documentación y valoraciones continuas:** la coalición debe realizar un seguimiento de las actividades desarrolladas y los resultados para proporcionar valoraciones de forma regular a todos los miembros de la coalición.
- **Apoyo y asistencia técnica:** las coaliciones de mayor éxito no tienen problema en reconocer cuándo necesitan ayuda y buscan el asesoramiento de consultores, facilitadores externos y compañeros involucrados en una labor similar.
- **Garantía de recursos:** las coaliciones requieren una serie de recursos para lograr el éxito. Esto puede hacer referencia a la contratación de personal especializado, la colecta de fondos para organizar eventos o contar con los medios necesarios para imprimir materiales y mantener una página web. Estos recursos pueden conseguirse mediante la recaudación de fondos o contribuciones en especie de socios de la coalición.
- **Que cuente el resultado:** en las coaliciones exitosas, los resultados son el elemento principal. Resulta esencial no perder de vista cómo los esfuerzos de la coalición conducirán a cambios contemplados en su visión³.

Esta guía proporcionará consejos prácticos y herramientas para garantizar del mejor modo posible la consecución de las condiciones anteriormente mencionadas para formar así una coalición que cumpla todos los requisitos necesarios para lograr el éxito. Asimismo, hará hincapié en los motivos comunes por los que las coaliciones fracasan y facilitará consejos para evitar tropezar con dichos obstáculos.

¿Por qué crear coaliciones para hacer frente a la discriminación?

En su concepción más básica, la formación de coaliciones consiste en hacer juntos lo que no puede lograrse por separado. Los problemas de la intolerancia y la discriminación están profundamente arraigados en la región de la OSCE. Hacer frente a estos problemas exige esfuerzos multilaterales que no pueden lograrse –al menos no a gran escala– a través de la labor de un grupo que actúe individualmente. Es aquí donde reside la importancia de la formación de coaliciones.

Superar los prejuicios que vienen desarrollándose desde hace siglos pasa por realizar un cambio en todos los ámbitos: individual, familiar, institucional, comunitario y, finalmente, en el conjunto de la sociedad. Las coaliciones pueden decantarse por afrontar el problema a un solo nivel o a varios. Independientemente de su enfoque, una asociación productiva y respetuosa debe incluir a las personas más afectadas por

³ Esta lista de características es adaptada por Tom Wolff, *The Power of Collaborative Solutions: six principles and effective tools for building healthy communities [El poder de soluciones colaborativas: seis principios e instrumentos eficaces para crear comunidades saludables]* (San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint, 2010), p. 156.

el problema en cuestión: aquellos que son víctimas de prejuicios, discriminación e intolerancia.

Existen muchos caminos diferentes para generar estos cambios. Algunas coaliciones comienzan con diálogos para mejorar el entendimiento y pasan a acciones colectivas para buscar soluciones a través de la colaboración, tales como cambios en programas, prácticas o políticas. Algunas coaliciones empiezan trabajando para lograr un cambio en una política y es más adelante cuando identifican socios para consolidar y amplificar estos esfuerzos. Independientemente del método adoptado, las coaliciones promueven el cambio comunitario e institucional.

Desde un punto de vista práctico, las coaliciones abordan el problema de la discriminación a través de una serie de estrategias. Estas pueden estar activas en una o más de las siguientes formas:

- Coordinar actividades de varias organizaciones hacia una meta común.

Ejemplo: la *Coalition against Hate* (“Coalición contra el odio”) es una alianza entre grupos no gubernamentales que combaten la xenofobia, el antisemitismo, la intolerancia nacionalista y religiosa, la violencia por prejuicios y la discriminación. La coalición fue iniciada por la Unión de consejos de judíos en la antigua Unión Soviética (UCSJ) y el Grupo de Helsinki de Moscú (MHG). Muchas organizaciones de la sociedad civil, principalmente de países de la antigua Unión Soviética, se unieron a la coalición posteriormente para coordinar más eficientemente los esfuerzos conjuntos.

- Educar a la sociedad: en las escuelas, en eventos comunitarios o mediante estrategias de comunicación que involucren a los medios en línea y tradicionales.

Ejemplo: la *Terraforming Network* (con sedes en Serbia, Suecia y los Países Bajos) trabaja en defensa de los derechos humanos y la promoción de la tolerancia y la diversidad a través de la educación y la alfabetización mediática en relación con el Holocausto, el antisemitismo y la discriminación contra el colectivo romaní. La red ha elaborado materiales y metodologías educativas para facultar a los docentes, bibliotecarios, archivistas y otros profesionales y que asuman un papel activo como multiplicadores educativos y fomenten y compartan de manera efectiva información que conduzca a cambios en las actitudes y el comportamiento de las personas.

- Abogar por la adopción de medidas más concretas para abordar la discriminación entre gobiernos locales y estatales y exigir la rendición de cuentas de las autoridades gubernamentales en dicho campo.

Ejemplo: con carácter bienal, las personas con discapacidades de toda Europa participan en la *Freedom Drive* (“Marcha por la libertad”) organizada por la Red Europea de Vida Independiente. A lo largo de la última década, este evento ha pasado de ser una mera reunión informal a un acontecimiento formal con cientos de participantes. Estos se reúnen con sus representantes nacionales en el Parlamento Europeo, así como con los responsables de la toma de decisiones en la Comisión Europea para presentar las

principales solicitudes de la Red Europea de Vida independiente para las personas con discapacidades. De esta forma, instan a la Unión Europea a promover y desarrollar nuevas políticas y estrategias.

- Trabajar en la aprobación de leyes o políticas para combatir los delitos de odio o la discriminación.

Ejemplo: durante más de 12 años, la *Anti-Defamation League* (“Liga antidifamación”), la *Human Rights Campaign* (“la Campaña por los Derechos Humanos”) y la *Leadership Conference on Civil and Human Rights* (“Conferencia de Liderazgo sobre Derechos Civiles y Humanos”, organización coordinadora defensora de los derechos civiles y humanos y los colectivos laborales) lideraron en los Estados Unidos una coalición de organizaciones de derechos civiles, religiosas, educativas, profesionales y civiles, incluidas todas las organizaciones policiales relevantes, en la defensa de la Ley contra delitos de odio conocida como la *Shepard and James Byrd, Jr., Hate Crimes Prevention Act* (HCPA). La legislación, la norma más importante de los últimos cuarenta años en el campo de los delitos de odio en Estados Unidos, podría haberse aprobado mucho antes si la coalición hubiera acordado renunciar a la protección de ciertos colectivos tales como la comunidad LGTB. Sin embargo, se mantuvieron unidos en defensa de la aprobación de una ley más amplia que no excluyera a nadie.

- Participar en comunicaciones estratégicas que ayuden a reformar la opinión pública sobre la tolerancia, la no discriminación y los grupos afectados.

Ejemplo: el *European Forum of Muslim Women* (“Foro Europeo de las Mujeres Musulmanas”) ha trabajado con el *Media Diversity Institute* (“Instituto de Diversidad de Medios”) y otras organizaciones de la sociedad civil en el proyecto “*Get the Trolls Out!*” (“¡Echemos a los troles!”), para instar a los jóvenes a combatir la discriminación y la intolerancia religiosa en las redes sociales. La fase actual del proyecto incluye el seguimiento y la respuesta a varias formas del discurso del odio, incluidos los sentimientos antimusulmanes y anticristianos y los intentos de cambiar la opinión pública en contra de los inmigrantes y solicitantes de asilo.

Ejemplo: cuando una mujer de 20 años falleció víctima de las fuertes palizas que sufría, se formó la Coalición armenia para detener la violencia contra las mujeres y exigir así una investigación y prevención de casos similares. La coalición trabaja para cambiar la opinión pública y sensibilizar a las mujeres en materia de derechos a través de eventos públicos como ruedas de prensa, programas de televisión, artículos, marchas, proyecciones al aire libre y conciertos.

- Asociarse con los organismos policiales para implementar las mejores prácticas en la protección de las comunidades vulnerables y rastrear e informar con exactitud sobre los delitos de odio.

Ejemplo: en Grecia, la Red de registro de violencia racista está formada por 42 grupos de la sociedad civil, con el Defensor del pueblo griego y el Consejo de integración de inmigrantes de la Municipalidad de Atenas como observadores. La red fue formada

para paliar las carencias de los sistemas oficiales de recopilación de datos y abordar la necesidad de coordinar más eficientemente los esfuerzos de la sociedad civil en el registro de los delitos de odio. La coalición publica un informe anual sobre los incidentes relacionados con los delitos de odio en Grecia.

- Facilitar la curación de la comunidad tras un delito de odio, por ejemplo movilizándolo a las personas para organizar una vigilia con velas, una marcha o un foro en el que los miembros de la comunidad puedan expresar su consternación y demostrar que la comunidad valora y se preocupa por la población afectada por el acto.

Ejemplo: en junio de 2017, tras el atropello de una furgoneta a varios transeúntes en el exterior de la Mezquita Finsbury Park de Londres, la red *Stand Up to Racism* colaboró con la mezquita para organizar una vigilia interreligiosa a la que asistieron cientos de personas, incluidos varios políticos locales de renombre.

- Movilizar a las comunidades para realizar acciones coordinadas.

Ejemplo: la Red europea contra el racismo (ENAR) publica una revista en línea que proporciona herramientas diseñadas para organizarse en la lucha contra el racismo y ejemplos de formas para que los grupos de todas partes del mundo puedan unirse para lograr un cambio político.

- Proporcionar apoyo directo a los grupos más desfavorecidos.

Ejemplo: un grupo numeroso de los miembros más activos de la coalición interreligiosa *Kontaktkreis Fluechtlinge* (“Círculo de contacto para refugiados”) en Unkel, Alemania, formó una organización sin fin de lucro llamada *Gemeinsam für Vielfalt* (“Juntos por la diversidad”). La organización ofrece talleres de integración a los refugiados recién llegados y opera en un centro comunitario que reúne a residentes de larga duración y recién llegados para aumentar el entendimiento, las oportunidades económicas y combatir los prejuicios.

Capítulo 2: formar una coalición

El presente capítulo analiza los pasos que deben adoptarse con carácter previo a la formación de una coalición.

Aunque esta guía promueve la formación de coaliciones principalmente para abordar la discriminación, resulta importante decidir si dicha alternativa es el vehículo idóneo para alcanzar una meta concreta. En ocasiones los potenciales socios de la coalición deberían establecer y mejorar su relación antes de embarcarse en una empresa conjunta. En algunos casos, la meta será más fácilmente alcanzable por una única organización o mediante una colaboración de estructura más flexible en la que múltiples organizaciones trabajen de manera independiente en pos de un objetivo común.

Una vez corroborada la necesidad de establecer una coalición, será necesario identificar *quién* debe formar parte de la misma y *cómo* podrán ser reclutados. A pesar de que el trabajo de la coalición siempre conllevará el acercamiento y reclutamiento de personas de interés, involucrar a los miembros adecuados durante la fase de planificación inicial será crucial para lograr legitimidad y fomentar una cultura de respeto, inclusión y colaboración.

Determinar si se debe formar o no una coalición

Las primeras etapas son fundamentales para establecer una coalición respetuosa y sostenible que permita a los participantes lograr el éxito. Tratar de forzar una coalición cuando las condiciones no son las adecuadas no sólo supone un malgasto de recursos, sino que podría incluso empeorar la situación que la coalición pretende corregir.

La *Community Tool Box* de la Universidad de Kansas ayuda a identificar estas cuestiones para determinar si se puede formar una coalición en la situación actual:

- *¿Es el problema lo suficientemente claro como para que todas las partes estén de acuerdo a la hora de delimitarlo?* El asunto debe definirse nítidamente, incluso si la solución no se antoja tan evidente.
- *¿Existe al menos cierto nivel de confianza entre los potenciales socios de la coalición?* El historial de la comunidad o entre organizaciones particulares puede suponer un obstáculo para la formación de la coalición. Las divisiones entre comunidades por motivos raciales, étnicos, sociales, religiosos o políticos, feudos anteriores, competencia entre organizaciones o intentos fallidos en el pasado de formar coaliciones pueden traducirse en la necesidad de realizar grandes esfuerzos iniciales antes de que la comunidad o la organización se plantee siquiera la creación de la coalición. Puede llevar mucho tiempo lograr el nivel necesario de confianza, pero es importante conseguirlo antes de la formación de la coalición.
- *¿Es la coalición la mejor respuesta al problema?* A pesar de ser potencialmente poderosas, las coaliciones no son siempre la mejor alternativa para afrontar un problema. Para que una coalición tenga una probabilidad considerable de éxito desde el primer momento, será necesario contestar afirmativamente a las siguientes cuestiones:

- ▶ ¿Puede abordarse el problema más eficientemente si todas las partes interesadas trabajan de manera conjunta? y ¿ayudará la coalición a lograr ese objetivo?
- ▶ ¿Aumentará la coalición la probabilidad de identificar y abordar todos los factores relacionados con el problema?
- ▶ ¿Incrementará la coalición la coherencia, solidez y efectividad de la respuesta de la organización o de la comunidad al tema en cuestión?
- ▶ En caso de que varias coaliciones ya estén abordando el problema, ¿será crear una nueva coalición la mejor respuesta posible?

A menudo existen barreras que dificultan la creación de una coalición. Es importante identificar dichos desafíos y garantizar que el proceso de formación se adapta a tales problemas desde el primer momento. Los siguientes apartados de la presente guía incluyen recomendaciones sobre cómo hacerlo. Algunos de los retos más frecuentes son:

- **Competencia entre organizaciones.** A menudo, las organizaciones son muy sensibles a la hora de compartir su trabajo, sus comunidades objetivo y, especialmente, su financiación. Podrían verse a sí mismas como “dueñas” de un campo de trabajo específico y observar con recelo la aparición de una nueva coalición. Parte del trabajo de inicio de una coalición pasa por convencer a varias otras organizaciones sobre los beneficios derivados de un esfuerzo conjunto para hacer frente a los problemas compartidos.
- **Historial negativo.** Las organizaciones, personas o comunidades en general pueden haber tenido experiencias pasadas que les hayan demostrado que trabajar con terceros o incluso en grupo es simplemente inviable. Una nueva coalición igual tiene que lidiar con esta idea preconcebida antes de ponerse en marcha.
- **Presencia preponderante de profesionales u otras élites.** En su afán por solucionar problemas o brindar asistencia, los expertos, políticos y líderes empresariales a menudo fallan a la hora de involucrar a las personas más afectadas por el asunto en cuestión y a otros miembros de la comunidad. Esto también puede aplicarse a organizaciones de la sociedad civil con una dilatada experiencia. Podrían esperar que el grupo siguiera su ejemplo y dedicar demasiado tiempo a expresar su opinión durante las reuniones. Fomentar una atmósfera participativa y frenar a quienes creen poseer todas las respuestas con frecuencia forma parte del inicio de una coalición.
- **Capacidad organizativa mínima.** Aunque las coaliciones tienen el beneficio de ayudar a las organizaciones participantes a conseguir más de lo que serían capaces por sí mismas, también requieren más tiempo para organizarse y mantenerse en el camino correcto en comparación con una organización independiente. Este problema puede abordarse mediante la designación de un coordinador o delegando el trabajo de coordinación en una o más personas u organizaciones de la

coalición. Esto será necesario cuando la coalición de desarrolle más allá de la primera reunión.⁴

Ejemplo: en 2017, *Connecting Actions* organizó un simposio en París para formar una coalición internacional centrada en el diálogo interreligioso y la tolerancia. En una encuesta previa a la reunión, los participantes identificaron posibles desafíos y obstáculos, también relativos a la financiación, el tiempo, la distancia geográfica, la confianza mutua, la decisión de quién debía ser incluido en el diálogo, el grado de religiosidad y la división religiosa/secular y los diferentes enfoques en temas controvertidos. Los encuestados estimaron que las siguientes condiciones podían ayudar a superar los obstáculos anteriormente descritos: (1) garantizar que la coalición represente a la comunidad y que incluso las organizaciones más pequeñas tienen voz; (2) ofrecer financiación para que las organizaciones participen; (3) brindar tiempo suficiente para las reuniones y fomentar la confianza entre los participantes; (4) desarrollar actividades concretas para justificar la inversión; y (5) manifestar disposición a comunicarse con todos y negarse a quedar enredados en cuestiones ideológicas.

La lista anterior no persigue desalentar la formación de una coalición ante circunstancias complejas. Al contrario, comprender las posibles barreras a la formación de una coalición posibilita una planificación para abordar estos problemas y aumentar las posibilidades de éxito de la misma.

Además de abordar posibles barreras, las coaliciones tienden a funcionar mejor cuando:

- **Las comunidades afectadas no sólo están presentes, sino que lideran la coalición.**
- **Las organizaciones participantes son inclusivas y fomentan la diversidad y la igualdad de género.**
- **El grupo comparte unas metas y un propósito claramente definidos.** Las coaliciones que se forman en torno a un concepto amplio, tales como la “antidiscriminación”, pueden hallarse a la deriva a menos que definan su enfoque, qué interpretación hacen del mismo e identifiquen exactamente cómo esperan trabajar conjuntamente para cumplir tal propósito.
- **Hay mucho trabajo que hacer y todos los miembros están dispuestos a compartirlo.** Las coaliciones a menudo se forman para abordar una preocupación compleja: idealmente cada participante aporta sus propias fortalezas y recursos en beneficio del esfuerzo común.

⁴ Esta lista de características es adaptada por Tom Wolff, *The Power of Collaborative Solutions: six principles and effective tools for building healthy communities [El poder de soluciones colaborativas: seis principios e instrumentos eficaces para crear comunidades saludables]* (San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint, 2010), p. 4-5 y Tom Wolff, *From the Ground Up: a workbook on coalition building & community development [Desde la base hacia arriba: un manual de formación de coaliciones y desarrollo comunitario]* (Amherst, MA: AHEC Community Partners, 2002), p. 50.

- **Todo el mundo está dispuesto a compartir el mérito por los éxitos de la coalición.** Las coaliciones a menudo fracasan cuando un socio hace suya una victoria conjunta. Es importante reconocer que compartir el crédito subraya las fortalezas de la coalición y la predispone para futuros éxitos.
- **Todos (o casi todos) los grupos de interés están dispuestos a ayudar para alcanzar las metas de la coalición.** Cuanto mayor sea el apoyo movilizado por la coalición, más fácil será alcanzar sus metas.
- **Todos los participantes están dispuestos a contribuir con su tiempo y otros recursos para apoyar los esfuerzos de la coalición.** Los participantes deben sentir que el beneficio derivado de su participación en la coalición (y, en concreto, el conseguido al aproximarse a las metas de la coalición) supera el gasto y el esfuerzo empleados.
- **Todos los miembros de la coalición cuentan con el visto bueno de los líderes clave para participar y contribuir en la coalición.** Las coaliciones se enfrentan a problemas de calado cuando el personal de rango inferior participa en las reuniones de la coalición pero no puede cumplir promesas y compromisos porque carece del apoyo de sus inmediatos superiores.

No resulta indispensable que se cumplan todos estos factores a la hora de iniciar una coalición, pero vale la pena dedicar tiempo a pensar el punto en el que se halla el grupo en la actualidad y hallar formas para subsanar cualquier carencia.

Identificar a quién involucrar en la coalición

Para desarrollar soluciones colaborativas en materia de discriminación, los organizadores de la coalición deberían intentar incluir a todas las partes clave cuyo trabajo esté relacionado con las metas de la coalición. Quienes fueran esos actores clave variará enormemente dependiendo del alcance de la coalición: ¿trabaja ésta en asuntos que conciernen a varios países, ciudades, regiones o a un simple vecindario? Cada entorno necesita de un conjunto específico de participantes.

Como regla general, cuanto más amplia e inclusiva sea la coalición mayor será su posible impacto. Al pensar en quién debería participar en las discusiones y planificación de la coalición, es importante identificar a los grupos de interés afectados por el problema que la coalición pretende corregir y garantizar que se escuchen esas voces.

Ejemplo: en 2013, la Liga antidifamación (ADL, por sus siglas en inglés) ayudó a coordinar una coalición en los Estados Unidos de 79 organizaciones de derechos civiles, religiosas, educativas, civiles y profesionales para persuadir a los dirigentes del FBI y los organismos de seguridad del país que se registren individualmente los delitos de odio contra los colectivos sijs, árabes e hindúes. El asesor legal de ADL en Washington, Michael Lieberman, señaló que los grupos específicos víctima de la discriminación y los delitos de odio a menudo carecen del poder político necesario para generar

cambios notables por sí mismos. “Es necesario contar con aliados para lograr cambios políticos”, añadió Lieberman.

Los “grupos de interés” son aquellos afectados por el resultado del trabajo de la coalición. Esto incluye a aquellos que sufren los delitos de discriminación y prejuicios, las personas y organizaciones inmersas en iniciativas para resolver tales problemas, los líderes de opinión (las personas con poder de influencia en la concepción que otras personas tienen de un problema) y aquellos cuyas vidas o trabajo pueden verse afectados por los esfuerzos de la coalición.

Identificación de los grupos de interés:

Al considerar a quién incluir en una coalición, puede ser útil analizar el asunto que ocupa a la coalición desde tantos ángulos como sea posible. También es buena idea reunirse con cualquier socio actual y compartir ideas sobre cada una de las siguientes cuestiones:

1. ¿Quiénes están más directamente afectados por los asuntos que la coalición pretende abordar? Esto puede referirse a personas, organizaciones que representan a dichos colectivos e instituciones religiosas, entre otros. Resultará indispensable garantizar que la lista incluya una representación significativa de mujeres y otras personas cuyas voces pudieran quedar marginadas en los grupos que la coalición pretende involucrar.
2. ¿Qué organizaciones y personas trabajan ya de algún modo en este asunto?
3. ¿A quién escucha la gente en relación con este asunto? ¿existe algún funcionario electo, líder religioso, comercial o del mundo de la comunicación, líder estudiantil u otros que pudieran aportar mayor credibilidad y visibilidad a los esfuerzos de la coalición? A menudo es necesario realizar un esfuerzo adicional para ir más allá de los candidatos obvios, como los líderes de las macroorganizaciones. Por ejemplo, los profesionales sanitarios y docentes pueden hablar con autoridad sobre las formas en que los delitos de discriminación y prejuicios pueden influir en la salud comunitaria e individual, mientras que los agentes de policía o los militares podrían aportar una perspectiva importante en materia de seguridad ciudadana.
4. ¿Quién ha realizado esfuerzos similares en el pasado de los que la nueva coalición podría aprender?
5. ¿Quién falta?, ¿cuenta la lista con suficiente representación de hombres y mujeres de la comunidad y de los grupos que se enfrentan a la discriminación?

Al intercambiar ideas, es útil incluir el nombre de la persona concreta de contacto de cada una de las organizaciones e instituciones consideradas. Esta información será valiosa en los próximos pasos del proceso de reclutamiento.

Una vez se haya identificado a los miembros potenciales de la coalición, puede ser útil dividir la lista en sectores *formales e informales*.

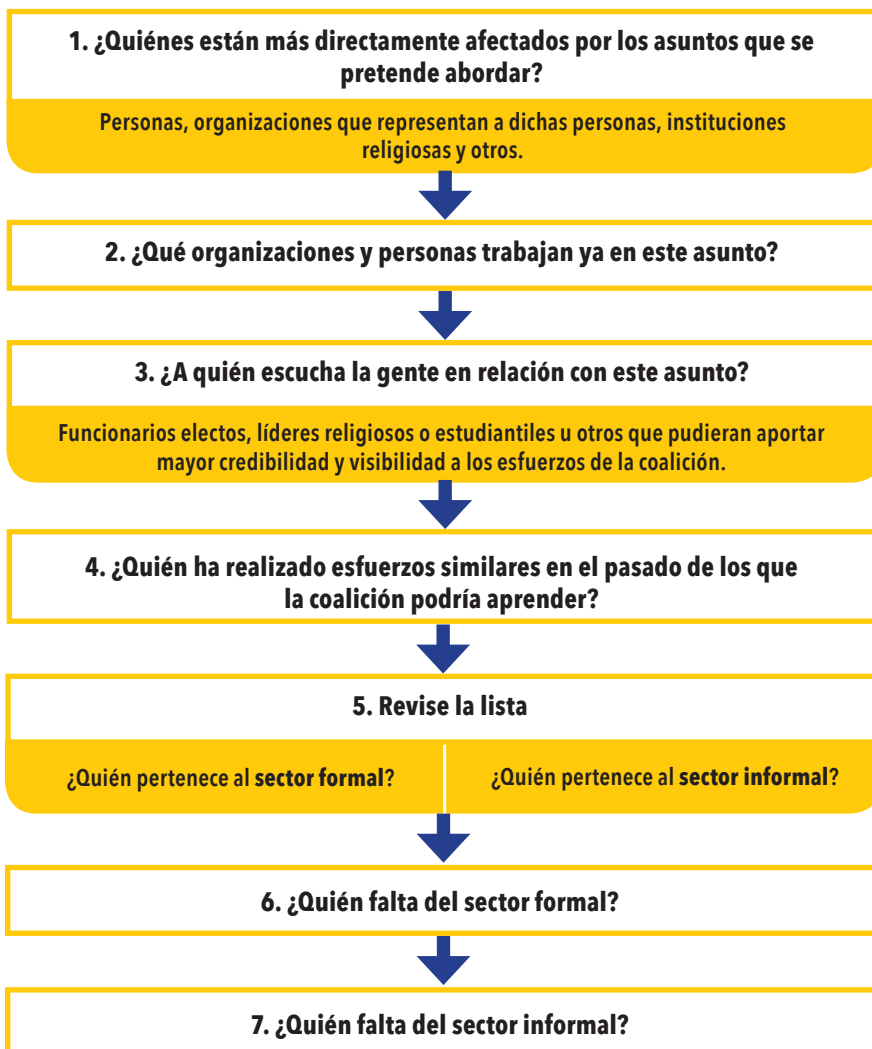
- El **sector formal** está compuesto por los participantes más comunes en las coaliciones: organizaciones prominentes que por lo general tienen un presupuesto, una plantilla, potencial de marketing y otros recursos valiosos. Son fáciles de identificar y contactar. Una simple búsqueda en línea con el propósito de la coalición será suficiente para dar con ellas (por ejemplo, la “no discriminación en + <enfoque geográfico de la coalición>”) e incluyen información de contacto en su página web.
- El **sector informal** comprende grupos y personas con buenos contactos con las personas más afectadas por el problema que la coalición pretende solucionar quienes no cuentan con los mismos recursos (humanos o de otra índole) que los actores del sector formal. Por ejemplo, si la coalición abordase la intolerancia contra el pueblo romaní, sería útil considerar qué miembros de esta comunidad pueden facilitar acceso a la población afectada.

Identificar y contactar con los potenciales miembros de la coalición del sector informal será, por lo general, un desafío más complejo. Necesita de un trabajo de investigación mayor y un análisis de los vínculos entre los grupos formales e informales. Por ejemplo, mientras que la mayoría de organizaciones religiosas tiene carácter formal, también incorpora frecuentemente a grupos informales que tienen excelentes relaciones con la comunidad, como los grupos de mujeres y jóvenes.

Una vez identificados los grupos de los sectores formales e informales, sería aconsejable tomar algo de distancia y dedicar tiempo a considerar otros potenciales miembros de la coalición no incluidos en la lista.

“Es una buena práctica tener un amplio conocimiento de los potenciales socios, pero no recomiendo comenzar con todos; hacerlo con un grupo más reducido de organizaciones con un mayor compromiso y que puedan cooperar con un número mayor de organizaciones ajenas a la coalición ha dado buenos resultados en nuestro caso. Iniciar la relación con una gran cantidad de organizaciones implica que no todas trabajarán por igual y esto podría frustrar a los grupos que hacen un mayor esfuerzo”. – *Tamás Dombos, Grupo de trabajo contra los delitos de odio, Hungría.*

Organigrama de identificación de los grupos de interés



Análisis de los grupos de interés

Si se respetan estos pasos, la lista de potenciales miembros de la coalición probablemente sea demasiado larga como para que se pueda contactar con todos de manera efectiva desde el primer momento. Esto es una buena señal. El reclutamiento tiene que ser un proceso constante en el desarrollo de una coalición. El siguiente paso sería priorizar las entidades de la lista y elaborar un plan de reclutamiento. La ficha de Análisis de los grupos de interés del Apéndice 2 ha sido diseñada para ayudar a los responsables de coaliciones en la creación de las mismas.

La ficha de **Análisis de los grupos de interés** plantea las siguientes preguntas sobre cada posible miembro de la coalición:

- ¿Qué habilidades, capacidades y/o recursos puede aportar a la coalición? Esta información ayuda a identificar a los grupos de interés que tienen más que ofrecer.
- ¿Cuál podría ser su papel en la coalición? Esto determinará en qué forma podría contribuir a los esfuerzos del grupo.
- ¿Cuál es su interés particular? y ¿por qué estaría interesado en unirse? Entender por qué sería útil para los potenciales miembros unirse a la coalición puede ser una herramienta beneficiosa a la hora de animarles a sumarse a la iniciativa.
- ¿Cómo se reclutará a los potenciales miembros?
- ¿Qué obstáculos podría haber a la hora de solicitar que se unan?
- ¿Quién y cuándo contactará con ellos? En relación al cuándo, es una buena idea priorizar a quienes más tienen que ofrecer a la coalición y a quienes más interesa la labor de la misma.

“Siempre se deberá involucrar a los grupos de interés movidos por la idea que defiende la coalición y que trabajen en su nombre, puesto que no todos los participantes pueden dedicar la totalidad de sus esfuerzos a las actividades de la coalición. Hay que estar listo para actuar como la locomotora del proceso.”
– Anastasiia Aseeva, *Unión de consejos de judíos en la antigua Unión Soviética.*

Como ya se hizo en el proceso de identificación de grupos de interés, es recomendable repasar la lista de posibles candidatos una vez más y preguntarse: ¿quién falta?, ¿existe alguien cuya ausencia o inclusión pudiera entenderse como un gesto contrario al mensaje de no discriminación que promulga la coalición? y ¿están debidamente representados los jóvenes, las mujeres y otros colectivos cuyas voces son marginadas en ocasiones?

Es importante entender que no contactar con un grupo de interés clave puede tener consecuencias de calado para la coalición:

- Si las comunidades más directamente afectadas por la discriminación no están involucradas en la formación de la coalición y el desarrollo de su plan, o si los miembros de la coalición deciden incluir a grupos que son abiertamente intolerantes con respecto a terceros, la coalición perderá con casi total seguridad su credibilidad y podría ser incapaz de recuperarla para obtener de nuevo la confianza necesaria para lograr el éxito.
- Si los grupos que ya están trabajando en el asunto en cuestión no están involucrados en el proceso, el enfoque de la coalición podría estar pasando por alto alguna consideración estratégica importante que los grupos anteriores podrían haber detectado anteriormente.
- Si los responsables de la coalición no contactan con los líderes de opinión que tratan el tema a menudo, éstos podrían hacer declaraciones públicas negativas o desinformadas sobre la coalición, obstaculizando así sus esfuerzos.

Contacto y reclutamiento de socios

El análisis de los grupos de interés ayudará a identificar con *quién* se debe contactar. El siguiente paso es decidir *quién* en la coalición deberá establecer el contacto y *cuándo* hacerlo. A continuación podrá hallar el método sugerido para iniciar contactos; sin embargo, este proceso tendrá que adaptarse a las circunstancias específicas de la coalición:

1. Envíe un breve correo electrónico o carta de presentación. Describa las razones para iniciar una coalición y a los participantes actuales de la misma. Debe tener en cuenta que será en la reunión inicial de la coalición cuando los participantes detallen el trabajo concreto que ésta realiza. Explique por qué serían una parte importante de la coalición, proponga mantener una reunión en persona para hablar sobre su participación. Facilite información de contacto y acuerde una llamada telefónica unos días tras la primera conversación.
2. En caso de que no respondan, realice un seguimiento por llamada telefónica. Haga referencia al mensaje anterior (pero no dé por hecho que lo han leído) y explique de nuevo por qué cree que serían un socio de coalición importante. Sugiera mantener una reunión para debatir este punto más detalladamente.
3. Acuda a la reunión con una idea clara de lo que esta persona podría aceptar (por ejemplo, invítelos a unirse a la coalición para formar parte de los esfuerzos destinados a aprobar una ley actualizada en materia de delitos de odio) y prepare una solicitud alternativa a la que recurrir en caso de que al posible participante le parezca que la opción inicial supone un compromiso demasiado profundo (por ejemplo, pregunte si estarían dispuestos a contactar con algunos líderes clave de las comunidades locales que pudieran estar interesados en la temática de la coalición). Durante la reunión, si procede, comience estableciendo un contacto personal (por ejemplo, a través de charlas triviales sobre la familia, los deportes u otros asuntos de interés). Cuando sea el momento adecuado, introduzca los planes de

la coalición, pregunte por su opinión e invite a los posibles miembros a involucrarse en la coalición. Independientemente de su respuesta, es importante conocer su opinión sobre qué personas adicionales deberían recibir una invitación para unirse a la coalición.

4. Realice un seguimiento por correo electrónico o carta agradeciendo la asistencia a la reunión, confirmando los acuerdos alcanzados y facilitando detalles sobre la siguiente reunión o el próximo evento de la coalición.

Recuerde: las personas se ofrecen voluntariamente cuando alguien conocido les pregunta o cuando observan una clara relación entre una solicitud y los intereses propios o los intereses de su organización.

Además de contactar con los potenciales miembros de la coalición priorizados mediante el análisis de los grupos de interés, es buena idea considerar modos para involucrar a todos los miembros comunitarios a que apoyen el trabajo de la coalición. Esto difiere del reclutamiento de grupos del sector informal en el hecho de que implica involucrar a aquellos que tienen un interés en fomentar la no discriminación, pero carecen de conexiones existentes o experiencia previa en relación a las metas de la coalición. El proceso de involucrar a miembros de la comunidad que apoyen a la coalición deberá continuar mucho después del inicio de la coalición, pero contactar con ellos en las fases tempranas dará lugar a que los participantes interesados contribuyan con sus opiniones y experiencias desde el comienzo. A continuación, le ofrecemos varias estrategias dignas de consideración:

- Utilización de plataformas de redes sociales y listas de correo para difundir el mensaje.
- Organización de reuniones públicas e internas. Estas reuniones pueden vincularse a un evento relacionado con la labor de la coalición, como por ejemplo una reunión organizada tras un incidente relacionado con los prejuicios en caso de que la finalidad de la coalición fuese abordar los delitos de odio.
- Asistencia a y participación en las reuniones comunitarias: esto también hace referencia a las reuniones que la comunidad ya haya organizado, tanto si se trata de una concentración como respuesta a un delito de odio o una feria o celebración organizada por la comunidad. Es conveniente contactar por adelantado con los organizadores para acordar las formas más adecuadas de promover la coalición en su evento.

Para las labores de contacto se recomienda elaborar una explicación concisa del propósito de la coalición y sus miembros actuales. En los eventos, puede resultar útil distribuir folletos que expliquen brevemente el objetivo de la coalición y las formas en las que la gente puede involucrarse. Crear una página web o una página en redes sociales con esta información puede facilitar que las personas compartan información sobre la coalición, mientras que elaborar una lista de correo permitirá a las personas interesadas estar al tanto de las actividades de la coalición.

Por último, al planificar estos contactos, es valioso tener en cuenta que aplicar estrategias de reclutamiento diferentes se traducirá en una coalición más diversa. El reclutamiento realizado exclusivamente en el centro de la ciudad probablemente conlleve la formación de una coalición de urbanitas. Es por ello que la coalición tiene que analizar de manera constante a sus miembros y preguntarse ¿quién falta?, para así ajustar sus estrategias de reclutamiento acorderamente.

No todas las respuestas serán afirmativas

Ejemplo: *Connecting Actions* convocó una reunión con profesionales de toda Europa interesados en la promoción de un diálogo interreligioso para debatir el inicio de una coalición para apoyar este campo de trabajo. Sin embargo, incluso dentro de este grupo algunos participantes manifestaron sus reticencias a la hora de unirse a una coalición por ciertos aspectos de la labor que desempeñaban otros miembros.

No todos los miembros potenciales querrán unirse a la coalición. Resulta vital aceptar esta afirmación, pero también preguntar por los motivos de la negativa y aprender a leer entre líneas cuidadosamente. A continuación, le ofrecemos una serie de motivos por los que la gente rechaza estas propuestas y la correspondiente respuesta adaptada a cada situación.

Preocupaciones con el enfoque de la coalición: algunas personas pueden tener inquietudes en relación a los métodos que utilizan las coaliciones para abordar temas específicos. En caso de ser así, es aconsejable iniciar un diálogo para tratar este tema en mayor profundidad. Se debe examinar si existe algún problema con el lenguaje utilizado por la coalición, las estrategias que planea emplear o si su dirección actual parece poco acogedora o inapropiada para las víctimas de la discriminación y la intolerancia.

Esperar y ver: algunas personas y organizaciones jamás se unirán a una coalición de nueva creación. Podrían estimar que están demasiado ocupadas o querer cómo transcurre el desarrollo de la misma antes de invertir tiempo y energías en una iniciativa que todavía no ha sido puesta a prueba. Si por lo general muestran su apoyo pero aún dudan en unirse, pregunte si preferirían suscribirse a la lista de correo de la coalición para poder estar al tanto de las actividades de la misma o si desearían que en el futuro la coalición volviera a ponerse en contacto con ellos.

Propietarios del asunto: en ocasiones, ya hay muchas personas realizando un trabajo similar o que se solape con la labor que la coalición pretende realizar. La mayoría de estas personas podría recibir con los brazos abiertos la legitimidad y apoyo que puede aportar una coalición amplia, pero otros podrían considerar que la coalición está invadiendo “su” coto privado y ver a la nueva coalición como un competidor que luchará por los mismos fondos y cobertura mediática. Considere contactar con estas personas periódicamente con oportunidades para formar parte de los programas de la coalición (quizás como ponente experto en la materia) o para suscribir esfuerzos de promoción. A medida que la coalición continúe involucrando a estas personas y reconociendo su experiencia, éstas atisbarán gradualmente el valor de una colaboración más estrecha.

Hostilidad hacia los socios actuales: algunas personas simplemente podrían no estar dispuestas a trabajar con personas u organizaciones que formen parte de la coalición. Esto podría deberse a prejuicios sociales o institucionales o el resultado de desencuentros entre personas u organismos.

- Si la preocupación está relacionada con dinámicas personales u organizativas, se podría considerar invitar a la persona a participar en la coalición a través de un grupo de trabajo en el que la otra persona o grupo no participe.
- Si la comunidad o la organización no participa puesto que otro miembro de la coalición trabaja en asuntos independientes a los que la persona u organización en cuestión se opone, se pueden mantener discusiones para ver si los dos grupos podrían acordar una cooperación en el campo específico en el que sus intereses coinciden. Llegar a un acuerdo de esta índole podría requerir varias reuniones.
- Podría ocurrir que una comunidad que trabaje en un campo que la coalición pretenda abordar tenga prejuicios contra otra comunidad representada en la coalición o tenga ideas muy arraigadas que consideren incompatibles con las del socio de coalición. En tal caso, existen varias opciones:
 1. Intentar iniciar un diálogo abierto y productivo sobre el asunto en cuestión. Las comunidades y las organizaciones se componen de personas y podría ser posible encontrar a alguien con la voluntad de revertir la situación y tender puentes. Una vez se haya identificado, la coalición podrá mantener informada a la persona sobre sus actividades y encontrar formas de apoyarlas para establecer de un diálogo en su comunidad u organización.
 2. Si la organización objetante está interesada en apoyar algunas de las actividades de la coalición a pesar de su falta de voluntad para cooperar con ciertos miembros, manténgala informada sobre los planes de la coalición y las potenciales formas de involucrarse. Nunca excluya a otro colectivo de las reuniones o los eventos para satisfacer a la organización objetante. La misión de la coalición es la de promover la tolerancia y la no discriminación, no consolidarla.

Esté listo para reconocer que algunas organizaciones que realicen labores similares podrían no apoyar plenamente la misión de la coalición. Simplemente, estas personas o colectivos no son socios adecuados. En estos casos, la coalición tendrá que continuar con sus esfuerzos y relacionarse con estas organizaciones del mismo modo en que lo hace con otros grupos, comunidades u organizaciones a las que pretende educar e inspirar hacia una visión más tolerante.

Ejemplo: el Grupo de trabajo contra los delitos de odio de Hungría ha sido capaz de mantener una gran coalición a pesar de que las organizaciones asociadas tienen muchas posturas y estrategias diferentes. Los miembros de la coalición han acordado no trabajar juntos en las áreas en las que pudieran darse situaciones conflictivas. Esto implica mantener una separación estricta entre el trabajo contra los delitos de odio (en

los que ha centrado su foco la coalición) y el trabajo destinado a abordar el discurso del odio (campo en el que los miembros no se muestran de acuerdo).

“No tienes que estar de acuerdo en todos los asuntos. Tu coalición puede unirse en torno a un simple tema en el que coincida. Nuestra filosofía es la siguiente: ‘estos son los puntos en los que estamos de acuerdo. En esta mesa, no hablamos de los temas en los que existen diferencias’”. – Michael Lieberman, asesor legal de la Liga antidifamación en Washington.

En última instancia, formar una coalición requiere un número notable de personas y organizaciones, incluyendo a los representantes de las comunidades directamente afectados por los asuntos que la coalición pretende abordar y organizaciones dispuestas a dedicar tiempo y recursos al trabajo de la coalición. A medida que el éxito de la coalición crezca y gane reputación como una asociación acogedora y efectiva, más personas se unirán a la misma, incluidas muchas de las que inicialmente rechazaron la propuesta.

Capítulo 3: **la reunión inicial de la** **coalición**

El presente capítulo describe los elementos primordiales de una reunión inicial de coalición, plantea cuestiones específicas que la coalición deberá abordar y subraya la importancia de que los debates pasen a un segundo plano frente al importante trabajo de establecer normas de respeto mutuo, liderazgo compartido y rendición de cuentas.

El primer paso implica elegir el momento y lugar en el que los miembros de la coalición pueden reunirse para debatir sobre las actividades de la coalición y cómo operará ésta. A menudo puede resultar complicado encontrar una fecha que sea adecuada para todo el mundo, por lo que es importante garantizar que una muestra diversa y representativa de los miembros esté presente en la reunión. Los organizadores de la reunión deberán prestar particular atención a garantizar que las comunidades más afectadas estén correctamente representadas. Las herramientas de organización y planificación en línea son muy valiosas para encontrar una fecha que se ajuste a la mayoría de las agendas de los miembros de la coalición⁵.

Pautas adecuadas

La primera reunión de la coalición es importante para marcar el tono adecuado para un entorno respetuoso, atractivo y constructivo. A tal fin, los socios más estrechos de la coalición pueden involucrarse en la organización de la reunión. Si los participantes se sienten mal recibidos o si la reunión está mal gestionada, resulta hostil o aburrida podrían no volver.

- Reciba a los miembros a su llegada y ayude a promover interacciones amistosas antes de comenzar la reunión.
- Ofrezca un tentempié. Tenga en cuenta que las elecciones sobre los alimentos también mandan un mensaje sobre lo acogedora e inclusiva que es la coalición. Es aconsejable preguntar a los participantes de antemano si desearían tener opciones *kosher*, *halal*, vegetarianas y/o veganas. Evite las comidas y bebidas que pudieran crear divisiones en el grupo.
- Asegúrese de que el lugar de reunión es accesible y que se realicen los arreglos necesarios para que las personas con un menor a su cargo, p.ej. lactantes, las personas con discapacidades o barreras idiomáticas puedan participar plenamente.
- Reparta una hoja de registro para anotar la información de contacto de todos los presentes.
- Asegúrese de que la reunión tiene un orden del día claro (que se haya enviado por adelantado) y respételo. En el Apéndice 2 podrá hallar un ejemplo de orden del día para la reunión inicial de una coalición.
- Respete el tiempo de las personas y asegúrese de que la reunión no se prolongue más de lo previamente acordado.

⁵ Algunos ejemplos de las herramientas de organización y planificación en uso durante la elaboración de la presente publicación son: Doodle, NeedToMeet y Meeting Wizard.

Comience la reunión enumerando las reglas y normas básicas. Esto se traducirá en un entorno en el que los miembros del grupo sienten que son capaces de ayudarse recíprocamente a respetar dichas normas. Hacer que el grupo trabaje conjuntamente en el desarrollo de las normas básicas genera un sentimiento de poder entre los participantes y puede ayudar a crear un ambiente en el que las personas vulnerables o tímidas puedan participar con mayor soltura. Las reglas básicas más habituales son las siguientes:

- Sólo una persona habla a la vez.
- Se debe escuchar lo que dicen los demás.
- Los móviles tienen que estar silenciados.
- No se podrá menospreciar o atacar las ideas del resto del grupo.
- Estar de acuerdo en el desacuerdo –no hay ningún problema por no estar completamente alineados en todos los puntos–.
- Respetarse unos a otros y no juzgar.
- “Paso adelante/paso atrás” –esta técnica ayuda a quienes no suelen participar en las reuniones a *dar un paso adelante* y participar más y recuerda a aquellos que tienen mucho que decir que *den un paso atrás* para que el resto pueda tener la oportunidad de contribuir.

Las reglas básicas pueden desarrollarse explicando primero a los participantes su propósito e incluyendo después sus sugerencias en un rotafolio en blanco. Si nadie hace ninguna sugerencia, las normas anteriormente mencionadas pueden utilizarse para que empiecen a fluir las ideas. Una vez que el grupo haya establecido cinco o seis reglas, verifique si hay alguna otra aportación antes de preguntar al grupo si está de acuerdo con las reglas en cuestión y se compromete a seguirlas. Expóngalas en la pared y recuerde al grupo que es responsabilidad de todos garantizar su cumplimiento.

Generar confianza y entendimiento

Es importante tener en cuenta que algunas personas de la reunión podrían no conocerse entre sí, otros podrían trabajar juntos con frecuencia o incluso podrían haber tenido una mala experiencia en un intento previo de colaboración. No se puede esperar que los participantes trabajen juntos de manera productiva sin antes haber generado confianza y entendimiento en el grupo.

Las personas que se reúnen por primera vez a menudo tienen ideas preconcebidas de los demás basadas en las apariencias. Esto puede hacer que algunas personas se sientan juzgadas con dureza o infravaloradas. Destinar tiempo al comienzo de la reunión para fomentar la sensación de conexión y alinear a los participantes en torno a un lenguaje y un enfoque común dará sus frutos a largo plazo.

A menudo, las reuniones comienzan con las presentaciones y, a veces, con un “tema para romper el hielo” –una pregunta o actividad que ayude a los participantes a hablar y conocerse unos a otros–. Es aconsejable comenzar la reunión inicial de la coalición paseándose por la sala y animando a los participantes a que hagan una breve presentación de sí mismos (incluyendo información como su nombre y organización o afiliación según proceda), pero también es importante tener en cuenta que los participantes necesitarán más tiempo para entender realmente quién está en la sala y por qué.

Presentar a los participantes

- Divida a los participantes en cuatro grupos y repártalos en diferentes puntos de la sala.
- Proporcione unos diez minutos a los grupos para debatir entre sí sobre un reducido número de preguntas. Por ejemplo: ¿cuáles son los mayores desafíos a los que se enfrenta el país, la región o la ciudad donde opera la coalición?, ¿tiene alguna preocupación sobre esta coalición? y ¿qué habilidades/experiencia únicos aporta cada miembro a la coalición?
- Los grupos deberán designar a alguien para tomar notas y compartir las respuestas del grupo. Asegúrese de avisar al grupo dos minutos antes de que acabe el tiempo. Cuando haya concluido, pida a todos los participantes que se reúnan.
- Solicite a cada grupo que aporte sus respuestas a la primera cuestión. Que alguien tome notas mientras tanto. Cuando los grupos den respuestas similares, que el anotador haga un signo afirmativo en lugar de escribir la idea nuevamente.
- Utilice el mismo proceso para el resto de cuestiones. En caso de que haya asuntos más personales (tales como las experiencias con la discriminación), pregunte al grupo si alguien quisiera compartir su experiencia con sus propias palabras en lugar de que ésta sea transmitida por terceros. Preste atención al equilibrio de sexos durante estos ejercicios. Si la mayoría de los portavoces son hombres, pregunte a las mujeres si querrían compartir las conclusiones extraídas de los debates en grupos reducidos o de sus propias experiencias.
- Tras completar todas las cuestiones, pregunte si alguien tiene alguna observación que querría compartir en base a lo que ha escuchado. Podría ser beneficioso que el organizador de la reunión hiciera algún comentario sobre cualquier tema común que hubiera surgido, por ejemplo: “parece que por lo general los participantes están ilusionados de estar aquí, pero les preocupa que la coalición pudiera llevar mucho tiempo. Tengamos esto en cuenta a medida que avanzamos”.

Un ejercicio que puede ser útil para ayudar a los participantes de la reunión a entender cómo piensan otros sobre los asuntos que la coalición pretende abordar, tales como la discriminación o los delitos de odio, es el espectrograma. Consulte las herramientas en el Apéndice 2 para hallar instrucciones sobre cómo facilitar el desarrollo de este ejercicio.

Cuestiones que abordar al comienzo

En la reunión inicial, la coalición deberá abordar una serie de cuestiones. Es importante que los participantes cuenten con tiempo suficiente para responder a cada pregunta. Asegúrese de que todos tienen la oportunidad de realizar su aportación y que su opinión quede recogida (idealmente en un rotafolio o pizarra para que el resto de participantes pueda verla). El objetivo de la reunión no es sólo abordar las preguntas, sino generar el sentimiento de entendimiento mutuo y conexión para que los participantes tengan una sensación positiva a la hora de unirse para emprender una acción colectiva.

- *¿Cuál es la comunidad o asunto que la coalición pretende abordar? y ¿a quién pretende movilizar?* Esto implica delimitar la zona geográfica, las poblaciones involucradas y el alcance de los problemas que la coalición aborda. Muchas coaliciones eligen un nombre que refleja su respuesta a esta cuestión, como la Red europea contra el racismo.
- *¿Cuál es el contexto, la historia y el entorno comunitario que rodea a este asunto?* Es primordial evaluar estas cuestiones al inicio de una coalición. Por ejemplo, una coalición formada para abordar los delitos de odio podría tener que evaluar las siguientes cuestiones durante su reunión inicial: ¿cuál es la historia del problema?, ¿han formado parte los delitos de odio de la historia comunitaria o se deben a tendencias recientes?, ¿cuál es el historial de intentos para abordar el problema?, ¿ha intentado la comunidad crear coaliciones en el pasado?, ¿tuvieron éxito o fracasaron? y ¿por qué?
- *¿Cuáles son las causas principales del problema que el grupo ha identificado?* Las causas principales son los asuntos subyacentes que contribuyen a agrandar el problema. En el caso de la discriminación y la intolerancia a menudo están interrelacionadas con las presiones económicas (incluida la discriminación), el temor por la seguridad o la forma de vida propias y la falta de entendimiento hacia otra raza, cultura o religión.
- *¿Qué labor se está llevando a cabo en la actualidad para abordar el problema? y ¿qué carencias existen en los esfuerzos existentes?*

“Asegúrese de no hacer algo que ya están haciendo otros. Sea claro tanto sobre los objetivos de la coalición como sobre las cosas que no va a hacer”. – *Crear campañas exitosas para la vida comunitaria, Coalición europea para la vida comunitaria.*

- *¿Por qué se traducirá la formación de una coalición en un enfoque útil para abordar el problema? y ¿qué pueden conseguir los miembros de la coalición juntos que sería imposible por separado?*
- *¿Qué valores deberán dar forma al trabajo de la coalición y al modo en que los miembros de la misma interactúan entre sí?*
- *¿Cuál es el propósito y la visión de la coalición? y ¿cómo conseguirá la coalición llevar a la práctica sus valores para avanzar hacia su visión?* Aquello que consiga reunir a la gente en la reunión inicial podría no ser la meta y visión finales de la coalición; eso es algo que todos los miembros de la coalición deben decidir conjuntamente. A continuación podrá hallar un ejercicio valioso para abordar esta cuestión.
- *¿Qué temas son importantes y guardan una estrecha relación con el propósito?* Los asuntos relacionados con la intolerancia y la discriminación a menudo están estrechamente relacionados con otras cuestiones. Para lograr este objetivo, la coalición podría necesitar involucrarse o apoyar los esfuerzos de campos relacionados. Por ejemplo, la presión económica, así como las diferencias religiosas y culturales están relacionadas frecuentemente con la discriminación concerniente a los refugiados recién llegados.
- *¿Quién debería formar parte de estos esfuerzos? y ¿cómo se aproximará la coalición a ellos?*

Ejemplo: durante la reunión inicial de la Coalición contra el odio de Moscú, los participantes trabajaron para alinear su deseo compartido de concienciar sobre los casos de intolerancia religiosa y violencia por prejuicios. Acordaron compartir referencias y enlaces para ser utilizados en las noticias de los sitios web de todos los miembros y, posteriormente, en las redes sociales. De este modo, el grupo generó confianza y entendimiento puesto que los miembros exploraron su meta compartida de eliminar todos los tipos de intolerancia.

Crear una visión común

Si el tiempo lo permite, parte de la reunión inicial podría destinarse a desarrollar una visión común para la coalición. Este es un paso crítico para alinear las metas de los miembros y dará lugar a un entorno positivo en el que puedan trabajar conjuntamente. El Apéndice 2 incluye un ejercicio para desarrollar una visión compartida y guiar a las coaliciones a lo largo del proceso.

Consejo práctico: asegúrese de que el grupo tiene una forma de comunicarse y compartir materiales en el periodo de tiempo comprendido entre reuniones. A tal fin puede utilizarse un LISTSERV gratuito y privado a través de grupos de Google, Yahoo! u otros proveedores (tales como Basecamp o Slack). Estas aplicaciones también permiten el listado de miembros y el alojamiento de documentos y otros materiales para ser compartidos con el resto del grupo. También se puede establecer un grupo privado en Facebook u otras redes sociales para que los miembros puedan comunicarse entre sí. Cerciórese de que los datos compartidos en estas plataformas, incluidos los datos de contacto de los miembros no sean accesibles al público y que los miembros conozcan la configuración de privacidad de la plataforma.

Clausura adecuada de la sesión

Es recomendable dedicar algo de tiempo al final de la reunión para elaborar unas conclusiones que dejen a los participantes motivados para continuar con la labor de la coalición.

1. En caso de ser posible, establezca cuándo será la próxima reunión, qué intentará conseguir y qué necesita prepararse por adelantado.
2. Solicite a todos los participantes que determinen qué prepararán para la siguiente reunión. Si no se les ocurre nada, pregunte a quién podrían invitar a la siguiente reunión o anime a los participantes a asumir otra tarea no asignada. Asegúrese de que todo el mundo tenga una tarea adicional que completar antes de la siguiente reunión.
3. Pida a todos los participantes que tengan una o dos palabras para describir cómo se sienten sobre la coalición actualmente. Si la reunión fue fructífera, los participantes utilizarán términos como “energizado” e “inspirado”. También es probable que algunos participantes manifiesten sentirse “abrumados”. Si un participante expresa una respuesta sorprendente o preocupante es recomendable mantener un encuentro cara a cara tras la reunión.
4. A la conclusión, recuerde agradecer a todo el mundo su presencia y contribución a los esfuerzos de la coalición.

Seguimiento

Un día tras la reunión, envíe un correo electrónico agradeciendo de nuevo a los participantes su presencia. Incluya información sobre cualquier decisión adoptada en la reunión y anote los compromisos adicionales asumidos por los participantes así como los plazos. Recuerde a los participantes marcar la próxima reunión en su calendario y solicite ayuda de voluntarios para planificarla. Este refuerzo inmediato es extremadamente importante para garantizar que los miembros de la coalición continúen sintiéndose valorados y parte de un esfuerzo bien gestionado.

También es recomendable contactar con algunos participantes para preguntar cómo creen que se desarrolló la reunión y obtener consejos sobre la forma en que debería avanzar la coalición.

En ocasiones, no todos los que se muestran interesados en la coalición asisten a la reunión inicial. Póngase en contacto con estas personas y pregunte si les interesaría saber qué se decidió, los siguientes pasos de la coalición y recibir actualizaciones sobre futuras reuniones. Si se muestran receptivos pero carecen de tiempo para participar, plantee la opción de enviar a alguien de su comunidad u organización o contactar con alguien que pudiera aportar una perspectiva similar.

Al prepararse para la siguiente reunión hable con las personas que asumieron tareas importantes para ver si necesitan ayuda en sus funciones. Es probable que agradezcan el recordatorio y esta comunicación puede utilizarse como una oportunidad adicional para comprobar cómo se sienten los miembros de la coalición antes de la próxima reunión.

Capítulo 4: estructura, gobernanza y dirección de la coalición

Una coalición es un esfuerzo colaborativo que necesita de un proceso colectivo de toma de decisiones y un poder compartido. Como tal, la estructura y la dirección de la coalición deberá diferir en forma y función de la de una organización jerárquica tradicional. Para ser efectiva, la coalición que promueva la tolerancia requerirá una estructura apropiada y transparente que refuerce dichos principios de colaboración. El presente capítulo analizará los elementos de una estructura de coalición y los aspectos de la gobernanza en coaliciones para ayudar a éstas a decidir qué estructura y modelo de gobernanza se ajustan mejor a su propósito y sus miembros.

La *estructura* de una coalición es el marco en torno al cual se organiza. Todos los grupos tienen una estructura, independientemente de si la han elegido conscientemente o no. Las estructuras de las coaliciones varían y ninguna se adapta a la perfección a todas los tipos de colaboraciones.

La *gobernanza* de la coalición hace referencia al modo en que se toman las decisiones en el seno de la misma, quién está facultado para adoptar dichas decisiones y cómo se asignan y comparten las responsabilidades de dirección.

La coalición deberá tener una visión clara y por escrito de su estructura y gobernanza, incluso si esto se traduce en una descripción de una sola página o una lista de los principios operativos de la coalición. Una vez se haya establecido, la estructura y la gobernanza de la coalición evolucionará a lo largo del tiempo y podría modificarse completamente en unos pocos años. Esto es de esperar, ya que las coaliciones son sistemas dinámicos y necesitan cambiar a medida que crecen para adaptarse a las situaciones cambiantes.

La estructura y el plan de gobernanza permitirán a la coalición alcanzar sus metas. Los elementos principales de la estructura y la gobernanza de una coalición exitosa son:

- Comunicación transparente.
- Principios que garanticen un proceso colectivo de toma de decisiones.
- Funciones y responsabilidades claras.
- Y capacidad de actuación.

“La estructura no jerárquica de nuestra coalición casi lleva a la destrucción de la misma. Al surgir problemas derivados de las políticas locales y los refugiados en una reunión del ayuntamiento, un miembro de la coalición fue citado e identificado por la prensa como el líder del grupo. Esto enfureció a otro miembro que, de hecho, creía ser el líder la coalición. Las luchas por el poder no tienen fin en una organización desestructurada”. – Zachary Gallant, *Integrationswerkstatt Unkel, Alemania*.

La estructura de la coalición es un reflejo de sus valores

Es importante para las coaliciones destinar tiempo a debatir la forma en que tomarán las decisiones y escoger la mejor estructura posible para realizar su labor. Las coaliciones deben entender que las decisiones que adopten pueden consolidar o socavar los valores por los que trabajan.

Por ejemplo, la Red europea contra el racismo (ENAR) se define del siguiente modo:

“Nuestra misión es alcanzar la plena igualdad, solidaridad y bienestar en toda Europa. Queremos permitir a todos los miembros de la sociedad, independientemente del color de su piel, trasfondo étnico, sexo, género, religión, discapacidad, edad u orientación sexual a participar y ser incluido en la sociedad. Vislumbramos una sociedad dinámica e inclusiva que abrace la igualdad y la diversidad y los beneficios derivados de una Europa libre de racismo”.

Con base en esta descripción, un recién llegado a la coalición esperaría, razonablemente, que a las reuniones de la ENAR asistieran grupos diversos en el que todos los participantes pudieran expresar su opinión durante el proceso de toma de decisiones. Si, por el contrario, las reuniones estuvieran dominadas por un grupo reducido de personas y las decisiones se adoptaran sin tener en cuenta la postura del grupo que ha sido víctima de los actos de racismo, el nuevo miembro podría concluir que la ENAR no promueve los valores establecidos en su misión original.

De hecho, la ENAR es perfectamente consciente de la necesidad de garantizar que su estructura y sus programas representen plenamente la misión de la red. Uno de los valores primordiales para la coalición es la de llevar a la práctica sus principios, es decir, opera mediante una jerarquía horizontal que pretende desarrollar los talentos de los miembros y “crear abanderados”. La ENAR describe a sus organizaciones participantes como su fortaleza y la “voz de las víctimas de racismo y discriminación en Europa. Se unen a la ENAR para crear una plataforma sólida para promover sus aspiraciones de lograr una Europa inclusiva”.

“El poder de la coalición reside en sus diversos perfiles. Resulta vital fomentar la visibilidad para que la gente vea las diferentes caras del movimiento y las numerosas voces que se alzan en contra la discriminación”. – Julie Pascoet, Portavoz oficial principal, ENAR.

Los fundamentos de la estructura de la coalición

Todos los miembros de la coalición deben participar en las decisiones relativas a la estructura de la coalición. Contar con un proceso colectivo de toma de decisiones resulta primordial para lograr una coalición exitosa y este campo no es una excepción. Por otra parte, la coalición no deberá involucrarse tan profundamente en el proceso de creación de una estructura como para que se malgasten esfuerzos que podrían destinarse a desarrollar la agenda.

Elaborar una lista simple de una página con los procedimientos puede ser un punto de partida apropiado. Las coaliciones que dedican demasiado tiempo a la elaboración de ordenanzas, normas operativas y similares a menudo se alejan de sus metas. A medida que la coalición madure, habrá tiempo para expandir y desarrollar los procedimientos operativos. El Apéndice 2 incluye una plantilla para el desarrollo de una declaración de los procedimientos operativos de la coalición, así como un ejemplo de principios operativos elaborado por un grupo.

Los siguientes elementos deberán tenerse en cuenta a la hora de determinar la estructura de una coalición:

Reuniones de la totalidad de la coalición: es recomendable organizar reuniones regularmente a las que se invite al conjunto de los miembros de la coalición. De este modo se establece un foro en el que la totalidad de los socios pueda intercambiar información, recibir actualizaciones de los grupos de trabajo y abordar los temas emergentes de mayor calado con el resto de la coalición. Toda la coalición debería intentar reunirse una vez al mes. Reunirse con menor frecuencia puede reducir significativamente las probabilidades de que la coalición tenga un efecto importante tanto en el asunto abordado como en la comunidad. Si bien las reuniones en persona son la mejor opción para fortalecer las relaciones entre los socios de coalición, las opciones en línea (a través de Skype, Google Hangouts u otras plataformas que ofrezcan opciones gratuitas o de bajo coste⁶) pueden ayudar a lograr progresos entre las reuniones.

Grupos de trabajo, comités y otros subgrupos: el trabajo principal de las coaliciones a menudo es realizado por grupos de menor tamaño. Estas configuraciones más reducidas pueden denominarse de distintos modos, p. ej.: “grupo de trabajo” o “equipo”. La consideración más importante es garantizar que las estructuras estén preparadas para lograr un progreso eficiente en su labor y que el trabajo de cada subgrupo sea transmitido a la totalidad de la coalición.

Por lo general, los *comités* son el tipo más formal de subgrupo. Por ejemplo, muchas coaliciones crean un comité ejecutivo (o comité directivo) compuesto por personas que ocupen puestos clave en la dirección, tales como los líderes de la coalición o los presidentes de los grupos de trabajo. Este órgano a menudo tiene la responsabilidad de elaborar el orden del día para las reuniones y podría estar facultado para tomar ciertas decisiones en representación de la coalición. La coalición también podría designar comités centrados en el reclutamiento y la fidelización de miembros, la recaudación de fondos y las comunicaciones, entre otros.

Con frecuencia, los *grupos de trabajo* se ocupan de una tarea, meta o un programa específico relacionado con la labor de la coalición (véase el Capítulo 5 a continuación). Por lo general, consisten en un subconjunto de miembros de la coalición con un interés o cierta experiencia en un asunto que el grupo de trabajo abordará y están dispuestos a dedicar el tiempo necesario para realizar dicha labor. Todos los grupos deberán

⁶ Existen otros tipos de plataformas de reunión en línea como GoToMeeting, Dimdim, Microsoft Office Live Meeting y WebEx. Puesto que la tecnología avanza rápidamente, recomendamos visitar Nonprofit Tech for Good (incluida en el Apéndice 1) para descubrir las últimas novedades.

reunirse de manera regular y crear y coordinar planes de acción en relación a su problema asignado. La frecuencia exacta variará dependiendo de la naturaleza del trabajo, pero se recomienda reunirse al menos una vez entre las reuniones de la totalidad de la coalición. Algunos miembros preferirán trabajar sólo en los subgrupos en lugar de asistir a las reuniones de mayor tamaño de la coalición.

Órdenes del día y actas: como se explicó en el Capítulo 3, las reuniones requieren órdenes del día claros. Los miembros de la coalición deberán recibir el orden del día antes del comienzo de la reunión y las actas tras su conclusión.

A menudo, las coaliciones sienten que no es necesario que las reuniones se rijan por un orden del día, pero esto puede traducirse en debates interminables y una falta de enfoque. El orden del día se traducirá en mayor continuidad con respecto a la última reunión de la coalición, identificará nuevos temas para el debate en grupo y/o la toma de decisiones, brindará un seguimiento con respecto a los compromisos adquiridos en la reunión previa y destinará tiempo para las actualizaciones y preguntas de los diversos grupos de trabajo.

Las reuniones requieren una persona que anote lo acontecido durante la reunión. No es necesaria una transcripción textual. El tomador de notas deberá centrarse en registrar los puntos principales de cada debate, cualquier decisión adoptada por el grupo y los siguientes pasos. Esta función podrá desempeñarla un miembro de la coalición designado a tal fin o puede ser una responsabilidad compartida entre varios miembros que se vayan turnando. Asegúrese de definir un sistema claro para la rotación en la toma de notas y distribuya esta responsabilidad de manera equitativa entre todos los miembros de la coalición, incluidos hombres y mujeres y miembros experimentados y recién llegados.

Funciones y responsabilidades: los miembros de la coalición deberán tener funciones y responsabilidades claras. Todos comparten la responsabilidad de asistir a las reuniones de la coalición, mantener a la organización a la que representan bien informada sobre los acontecimientos de la coalición, ofrecerse voluntarios para colaborar en grupos de trabajo, etc. Estas actividades representan responsabilidades de los miembros hacia la coalición y por la que ésta puede exigir la rendición de cuentas. En algunas coaliciones, los recién llegados tienen que firmar un acuerdo en el que se establecen sus responsabilidades antes de unirse. El propósito de establecer funciones es fomentar que todos los miembros asuman cierta responsabilidad y se eviten situaciones en las que los miembros nuevos se limiten a asistir a las reuniones como participantes pasivos. Es posible añadir nuevas funciones y responsabilidades a medida que la estructura de la coalición avanza.

Ejemplo: es importante que alguien de la coalición asuma la responsabilidad de la coordinación y el trabajo administrativo necesario para mantener al grupo por el sendero correcto. La Coalición europea para el fin de la violencia contra las mujeres y las niñas es una coalición *ad hoc* de 28 redes europeas de la sociedad civil. El *Lobby*

europeo de la mujer organiza reuniones de manera regular y se asegura de enviar actualizaciones frecuentes por correo electrónico a las organizaciones miembros.

Comunicación: la comunicación es una función clave en la estructura de la coalición. Debe ser tanto interna (que busque mantener a los miembros informados) como externa (destinada a aumentar la concienciación en las comunidades sobre la coalición, sus actividades y éxitos). La comunicación interna más común es el envío de correos electrónicos, junto con órdenes del día para las reuniones, la notificación a los miembros de la coalición de próximas reuniones y la transmisión de las actas tras las reuniones. Los boletines informativos son otra forma efectiva de comunicación y puede incluir avisos, actualizaciones y anuncios especiales de los miembros de la coalición. También ayudan a fortalecer la percepción de la legitimidad, puesto que, por lo general, incluyen el nombre y logotipo de la coalición. Al final del Capítulo 3 se pueden hallar recomendaciones adicionales sobre las formas en que los miembros de la coalición pueden comunicarse entre sí.

Estrategias para la comunicación externa

Desarrollar una estrategia de comunicación puede ayudar a la coalición a alcanzar sus metas. Si bien los detalles de tal estrategia exceden el alcance de esta publicación, a continuación podrá hallar algunas consideraciones básicas:

- Asegúrese de que la coalición cuenta con unas directrices claras sobre quién puede emitir comunicaciones y ejercer de portavoz de la coalición ante la prensa y cuente con un procedimiento de aprobación transparente para dichas comunicaciones.
- Si es posible, cree una página web para la coalición. Como mínimo, establezca su presencia en redes sociales (Facebook y Twitter o cualquier plataforma que esté extendida en la región en la que la coalición operará).
- Colabore con los socios de la coalición para elaborar una lista de contactos de medios de comunicación que incluya a periodistas y blogueros que escriban frecuentemente sobre los asuntos que la coalición aborda, así como publicaciones y páginas web relevantes. Desarrolle un sistema (o identifique a un socio con acceso a un sistema) para distribuir los comunicados de prensa y otras comunicaciones a los miembros de la lista. Al emitir un comunicado de prensa, asegúrese de compartirlo también en las redes sociales.
- Las campañas localizadas también puede beneficiarse de comunicaciones más directas, como los carteles, los folletos, los correos y las llamadas telefónicas. Por otra parte, se podría organizar una mesa informativa en un mercado local o en un evento comunitario con una afluencia considerable.
- Considere comenzar una lista de correo o un boletín para mantener informadas a otras organizaciones afines sobre las actividades de la coalición. Cuando un socio potencial rechaza unirse a la coalición, se le puede invitar a unirse a la lista de correo para que pueda estar al tanto de la labor de la coalición.

El Capítulo 45 de la *Community Tool Box*⁷ de la Universidad de Kansas proporciona recursos adicionales para aumentar la concienciación y el interés a través de la comunicación. Por otro lado, *Nonprofit Tech for Good* (<http://www.nptechforgood.com/>) ofrece asesoría en materia de tecnología y tendencias en las comunicaciones en línea.

Reglas básicas: el capítulo anterior describió el proceso para establecer reglas básicas para la reunión inicial de la coalición. A la hora de diseñar la estructura de la coalición, es recomendable releer estas reglas básicas para determinar si es necesario añadir o modificar alguna. Tan pronto como la coalición acuerde las reglas básicas, asegúrese de exponerlas visiblemente en todas las reuniones y de revisarlas ocasionalmente con el grupo.

Evaluación del fin de la reunión: al final de cada reunión, es recomendable evaluar junto al grupo qué funcionó y qué no lo hizo. Esto puede lograrse utilizando un rotafolio dividido en dos columnas: la primera con un signo positivo (+) para indicar qué ha funcionado y la segunda con un signo negativo (-). Pregunte a los participantes qué les pareció positivo de la reunión (por ejemplo, “todo el mundo participó) y qué problemas hallaron (por ejemplo, “dos personas acapararon el debate”).

Gobernanza y toma de decisiones

La gobernanza hace referencia a la forma en que se toman las decisiones en la coalición, quién está facultado para adoptar dichas decisiones y el modo en que se reparten y comparten las responsabilidades directivas. La gobernanza y la estructura adoptadas por la coalición permitirán que opere de manera más eficiente. El presente apartado abarca algunas de las cuestiones que la coalición querrá abordar.

Ejemplo: la Unión europea de estudiantes judíos (EUJS) representa a 35 organizaciones miembros de toda Europa. La EUJS está liderada por un presidente, un director ejecutivo y ocho miembros de la junta directiva designados por las organizaciones miembros de la EUJS en su asamblea general. La junta tiene representación geográfica, puesto que cada miembro ha sido elegido para actuar en nombre de los estudiantes judíos de países concretos. La sede de EUJS se ubica en Bruselas y está gestionada por el director ejecutivo, también designado por la junta electa. La totalidad del equipo directivo y el personal profesional de la EUJS está compuesto por jóvenes, reforzando así sus principios rectores de igualdad entre semejantes.

¿Cómo tomará decisiones la coalición?

Es importante que la coalición establezca cómo se tomarán las decisiones y qué decisiones tomarán qué personas, comités o grupos de trabajo. Independientemente de la metodología adoptada, las directrices para la toma de decisiones deben ser claras y constar por escrito.

⁷ Véase: <http://www.ctb.ku.edu/en/table-of-contents/sustain/social-marketing>.

Tal vez sorprendentemente, las votaciones regidas por “reglas mayoritarias” –en las que las decisiones se adoptan por una mayoría de votos– no son la forma más común de toma de decisiones en las coaliciones, en las que por lo general se favorece el consenso.

En un consenso, la totalidad del grupo acordará un curso de acción determinado. Existen variaciones sobre cómo se alcanza dicho consenso. En un *consenso duro*, todo el mundo debe dar su visto bueno abiertamente al manifestar oralmente o por escrito “estar de acuerdo”. El más frecuente, el *consenso suave*, es el que permite al grupo avanzar sin un acuerdo universal si, tras haber explicado todo el mundo su postura y haberse contestado todas las dudas, aquellos que están en contra no lo están hasta el punto de bloquear al grupo.

En muchos ámbitos, la toma de decisiones mediante el consenso tiene una reputación innmerceda de ser tediosa o, simplemente, poco realista al impedir a los grupos actuar. De hecho, hay muchas razones de peso por las que las coaliciones deberían considerar la adopción de la metodología del consenso para la toma de decisiones.

Un grupo que busque alcanzar un consenso se compromete a encontrar soluciones que todos los miembros apoyen activamente o con las que, al menos, puedan convivir. Esto garantiza que todas las opiniones, ideas y preocupaciones sean tenidas en cuenta.

Para las coaliciones que promuevan la tolerancia y la no discriminación, un proceso basado en el consenso conlleva el beneficio adicional de garantizar que la mayoría de los miembros nunca tomará decisiones que no estén respaldadas por aquellos con más en juego. El Apéndice 2 incluye un ejemplo sobre cómo facilitar un proceso basado en el consenso.

¿Quién tomará qué decisiones?

Una vez haya decidido la coalición *cómo* se tomarán las decisiones, tendrá que determinar *quién* las toma. Puede ser provechoso destinar tiempo a analizar los diferentes tipos de decisiones que la coalición probablemente tendrá que adoptar y determinar en qué ámbito de la estructura de la coalición se engloban estas decisiones. Las más importantes, aquellas relativas a la estrategia e identidad de la coalición, deberán ser debatidas con la totalidad de la coalición. Esto ayudará a garantizar que todos los miembros sientan que tienen la misma voz en la dirección de la coalición, permitirá que haya debates en los campos en los que haya desacuerdos y reducirá la probabilidad de que las decisiones adoptadas tengan que ser modificadas en el futuro.

Para garantizar que la labor de la coalición pueda avanzar en el periodo de tiempo comprendido entre las reuniones de la totalidad de la coalición, el grupo deberá determinar si las decisiones podrán adoptarse mediante voto por correo, en caso de que nadie se oponga.

Es recomendable que las decisiones relativas a la admisión o no de un grupo particular como un socio nuevo para la coalición sean tomadas por la totalidad de la coalición. El comité de afiliación puede identificar a los potenciales socios e invitarlos a la reunión

de la coalición, pero se deberá celebrar una votación con todos los miembros para decidir si son admitidos o no.

Las comunicaciones troncales, como los temas de debate y los comunicados de prensa, deberán aprobarse por la totalidad de la coalición, en particular en las fases tempranas en las que la coalición todavía busca su voz y la forma en que se presentará ante el mundo. Una vez haya hallado su identidad básica, los miembros podrán acordar permitir al comité de comunicaciones o a grupos de trabajo específicos tomar sus propias decisiones en comunicaciones menos formales, como los mensajes en blogs.

¿Qué poder de decisión deberá tener un comité directivo o ejecutivo?

En las coaliciones, el papel del comité directivo, el comité ejecutivo o el grupo de expertos es coordinar, comunicar y facilitar. El comité directivo no “dirige” a la coalición, sino que se asegura de que los flujos de información y procesos avanzan para que la coalición pueda ser tan efectiva y colaborativa como sea posible.

El comité directivo puede hacerse cargo de las siguientes funciones:

- Coordinación de las actividades de los miembros.
- Gestión de las actividades administrativas (incluido el mantenimiento de registros, la organización de reuniones y la distribución de órdenes del día y actas, entre otros).
- Actuación en calidad de fuente central de comunicaciones para compartir información entre miembros de la coalición y otros grupos de interés.
- Y garantía y aportación de la experiencia y los recursos necesarios para sostener a la coalición y poner en marcha planes de acción.

Si la coalición decide designar un comité directivo, deberá planificar minuciosamente su composición. Esto se debe al hecho de que los comités directivos tienden a coordinar más estrechamente que el resto de la coalición y pueden mantener un cierto nivel de control sobre las actividades generales del grupo. Algunos comités directivos se componen de representantes de cada uno de los grupos de trabajo y, por lo tanto, pretenden facilitar la coordinación entre éstos. La coalición podría decidir designar puestos en el comité para los miembros relevantes a los que la labor de la coalición afecta directamente. Por ejemplo, la coalición que busque enmendar las leyes en materia de delitos de odio puede reservar puestos en el comité directivo para los representantes de las comunidades afectadas. Considere rotar a los miembros del comité directivo con carácter anual para promover el liderazgo compartido.

“La toma de decisiones y la comunicación son clave para el éxito de una coalición y suponen un gran desafío. No analizarlos detenidamente puede traducirse en muchas frustraciones. Es importante saber quién debe decidir qué a qué nivel. Debata sobre cómo se garantizará que los miembros de la coalición sepan qué está pasando sin abrumarles con comunicaciones”. – *Julie Pascoet, Portavoz Oficial Principal, ENAR.*

¿Qué papel asume cada grupo de trabajo o comité en la toma de decisiones?

La coalición querrá decidir, y registrarlo por escrito, las responsabilidades y funciones de los grupos de trabajo anteriormente descritos. ¿Qué decisiones podrán asumir por su cuenta? y ¿en qué circunstancias deberán informar a la totalidad de la coalición o al comité ejecutivo antes de llegar a una decisión definitiva?

Una solución es vincular los poderes de toma de decisiones de los grupos de trabajo con actividades específicas. Por ejemplo, los grupos de trabajo podrían estar facultados para adoptar las decisiones necesarias para poner en marcha un plan que haya sido aprobado por la totalidad de la coalición. Por lo general, estas decisiones están más relacionadas con asuntos del día a día (como la ubicación en la que celebrar un curso de formación o qué comida servir) que con cuestiones fundamentales relativas a la estrategia e identidad de la coalición.

Ejemplo: la Coalición para combatir la discriminación (CCD) en Ucrania asumió una estructura que incluye a un “grupo experto” que actúa como asesor metodológico y de consultoría para las organizaciones miembros en la puesta en marcha de sus proyectos, independientemente de la organización a la que los expertos representen.

Estilo de liderazgo

Como se señaló anteriormente, la forma en que la coalición opera revela mucho sobre sus valores, también a los miembros potenciales. El estilo de liderazgo de quienes representan al grupo es una de las formas más visibles de plasmar este mensaje.

Para liderar una coalición amplia, inclusiva y acogedora con éxito es necesario contar con un liderazgo colaborativo. A diferencia de otros modelos que priorizan la autoridad, la firmeza y la jerarquía, los líderes de coaliciones sobresalen cuando todos los miembros tienen poder sobre las decisiones y dirección del grupo. El líder colaborativo debe ser capaz de:

- Ser inclusivo y promover la diversidad, incluida la incorporación de la perspectiva de género.
- Compartir el poder y la toma conjunta de decisiones.
- Resolver los conflictos de manera constructiva.
- Comunicarse abierta, honesta y claramente.

- Facilitar la interacción del grupo.
- Tener una perspectiva general y ayudar a otros a tenerla.
- Y de estimular el liderazgo en los demás y promover su compromiso.

Asimismo, un líder colaborativo exitoso debe esforzarse por ser flexible, fiable y paciente e infundir energía y esperanza en los esfuerzos del grupo.

A continuación podrá hallar una lista de “acciones recomendadas y no recomendadas” de una dirección colaborativa:

- Es RECOMENDABLE delegar equitativamente. Compartir la responsabilidad y las funciones consolida el sentimiento de participación y propiedad y permite que se complete más trabajo. Asegúrese de que tanto las tareas de perfil alto como las administrativas estén divididas equitativamente entre hombres y mujeres.
- NO asuma demasiadas responsabilidades. Los líderes no pueden ni deben intentar hacer todo a la vez ni por sí mismos. Por lo tanto, es vital establecer prioridades.
- NO se lo tome personalmente. Los conflictos, los fracasos y otras situaciones negativas son inherentes a cualquier coalición. Los líderes tienen que mantener cierta perspectiva y no plantear estos problemas como una cuestión personal.
- Es RECOMENDABLE promover la acción. Los líderes deben estar centrados en avanzar hacia las metas de la coalición. Esto hace que todos los miembros sientan que el tiempo que dedican está bien aprovechado.
- NO se erija como protagonista. Los líderes de una coalición siempre deben atribuir el éxito de los esfuerzos a todos los participantes y al conjunto de la misma. Un líder no deberá convertirse en la voz y la cara de la coalición. Al contrario, deberá designar portavoces para que representen al grupo cuando sea necesario y tratar de repartir esta responsabilidad ampliamente para que se ofrezca la oportunidad de actuar como representante a todos los miembros.
- NO evite el conflicto. Las coaliciones tienen mayor probabilidad de conseguir cambios en la comunidad cuando abordan el conflicto de cara, incluso si son incapaces de resolver todas sus diferencias.
- NO olvide celebrar las pequeñas victorias. Las coaliciones no deben esperar a un gran éxito para celebrar. Celebrar incluso los éxitos más modestos ha de ser una parte integral de todas las reuniones y los boletines⁸.

⁸ *Op. cit.* nota 3, Wolff, p. 104-105.

“Necesitamos que las coaliciones ganen. Y puede ser particularmente valioso demostrar que su coalición incluye a grupos que en circunstancias normales no trabajarían juntos. Por ejemplo, formar una coalición que reúna a grupos policiales y organizaciones de defensa de los derechos civiles de manera manifiesta nos ayudó a obtener una mayor atención sobre la importancia de la legislación en materia de delitos de odio, elevándola a la esfera de la justicia penal y superando a la mera protección de las víctimas, generando así mayor concienciación pública y apoyo para la ley”. – *Michael Lieberman, asesor legal de la Liga antidifamación en Washington.*

La meta final de la coalición es lograr cambios en programas, políticas y prácticas para promover los objetivos de la coalición. Por ejemplo, las coaliciones pueden unirse para impulsar el establecimiento de programas de formación contra la discriminación en sus lugares de trabajo, aprobar políticas que penalicen los delitos de odio o cambiar el seguimiento que hacen los funcionarios de las fuerzas y cuerpos de seguridad a la hora de registrar los informes de delitos motivados por prejuicios. La mejor forma de llegar a estas metas es a través de una planificación colectiva y meditada. El presente capítulo analizará los elementos que conforman el plan y ofrecerá una serie de enfoques para facilitar una mejor planificación a las coaliciones.

La importancia de la planificación

Con frecuencia, los grupos no querrán dedicar demasiado tiempo a la planificación, en particular cuando creen saber todo lo que necesitan hacer y cómo llevarlo a cabo. Sin embargo, destinar tiempo al desarrollo de un plan por escrito puede traducirse en varios beneficios, entre otros:

Mayor conectividad: simplemente, dedicar tiempo a desarrollar un plan de mutuo acuerdo fomentará la sensación de conexión entre los miembros de la coalición. Durante el desarrollo del plan, la relación entre los miembros de la coalición se modificará gradualmente pasando de ser un grupo de personas que representan a sus propias organizaciones e intereses a un equipo que aspira a lograr la mejor solución posible para el conjunto.

Mayor armonización: al debatir sobre los problemas que la coalición pretende abordar, sus causas principales y posibles soluciones, los miembros de la coalición aprenderán de las experiencias de sus socios. En última instancia, esto ayudará al grupo a alcanzar un entendimiento compartido y profundo de los temas que pretende solucionar y el posible curso de acción.

Mayor eficiencia: dedicar tiempo a debatir el plan de la coalición se traduce en una oportunidad para todos los miembros para identificar las formas en las que pueden contribuir. De este modo, todos los participantes podrán centrarse en sus mayores fortalezas y se evitarán las duplicidades en los esfuerzos, permitiendo así a la coalición lograr una mayor eficiencia.

Mayor convencimiento y responsabilidad: lógicamente, las personas sienten un mayor compromiso hacia los planes en cuyo desarrollo ha desempeñado un papel. Del mismo modo, si alguien se compromete a llevar algo a cabo ante el grupo, y ese compromiso queda documentado en el plan, habrá una mayor probabilidad de que se cumpla el compromiso y el grupo tenga un mecanismo para exigir la rendición de cuentas.

El propio plan: el plan de la coalición es el mapa que seguirá para determinar cómo alcanza sus metas. Esboza quién tiene que hacer qué y cuándo y proporciona las formas para determinar si la coalición se mantiene en el sendero adecuado o necesita realizar algún ajuste sobre la marcha.

La reunión de planificación

La coalición deberá intentar dedicar un día completo a la reunión de planificación (o al menos medio día). La totalidad de la coalición deberá participar, así como cualquier consejero relevante. Es importante designar a un facilitador experimentado –ya sea un miembro de la coalición o alguien incorporado específicamente para tal fin– para que el debate esté siempre centrado. La ventaja del facilitador externo es que permite a todos los miembros de la coalición participar equitativa y plenamente.

Los siguientes apartados describen un proceso relativamente común que seguir durante la reunión de planificación de la coalición.

1. Realice un análisis DAFO

El análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) deberá realizarse al comienzo de la reunión de planificación para garantizar que todos los participantes tengan un entendimiento compartido del punto de partida para la planificación de la coalición. Asimismo, es crucial realizar un ejercicio de “calentamiento” para conseguir que los asistentes estén cómodos hablando al grupo y para activar el pensamiento crítico entre los participantes antes de comenzar la planificación.

El análisis DAFO puede llevarse a cabo solicitando al grupo que debata sobre las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de la coalición. Es recomendable anotar las respuestas de los miembros. Por “fortalezas” el grupo podría incluir a socios de la coalición que sean reconocidos expertos, que tengan acceso a los medios de comunicación o relaciones sólidas con importantes políticos. Las “debilidades” podrían hacer referencia a la falta de tiempo de los miembros para la coalición, la ausencia de representantes de una comunidad concreta o de un recurso específico. El grupo podría identificar más debilidades que fortalezas. En caso de ser así, se recomienda reconfortar al grupo asegurando que esto no es motivo de preocupación.

Las “oportunidades” y las “amenazas” son elementos externos a la coalición, pero que tienen una influencia en la labor de la misma. No es raro que un grupo detecte tendencias que sean tanto una oportunidad como una amenaza. Por ejemplo, un repunte de la inmigración podría ser una oportunidad, puesto que probablemente aumente la cobertura mediática en asuntos relativos a la tolerancia y la discriminación, pero también podría suponer una amenaza en caso de que se incrementen los incidentes por prejuicios contra las comunidades de inmigrantes.

Las respuestas del grupo al análisis DAFO deberán colgarse en la pared como un recordatorio de la reunión de planificación. Recuerde al grupo que el propósito del plan de la coalición es hacer el mejor uso posible de sus fortalezas, encontrar métodos para contrarrestar sus debilidades, sacar el mayor provecho posible de las oportunidades e identificar formas para responder ante y minimizar las amenazas.

2. Revise los valores, la visión y la misión de la coalición

Por lo general, la coalición habrá desarrollado o comenzado a desarrollar sus valores, su visión y su misión en la reunión inicial. Es recomendable revisar estos puntos y consultar con el grupo si cree que se debe realizar alguna modificación para conseguir un consenso sobre el motivo por el que la coalición existe y lo que representa. De este modo conseguirá que todos los miembros compartan el mismo concepto de lo que la coalición planea.

“Es importante establecer metas alcanzables y específicas en el punto de mira de la coalición. Una coalición que trata temas muy generales no suele funcionar. Es necesario tener un objetivo tangible en mente y contar con organizaciones asociadas que se preocupen por dicha meta. En caso de lograrse, la cohesión de la coalición se verá reforzada, permitiéndola avanzar hacia algo sostenible”.

– Tamás Dombos, Grupo de trabajo contra los delitos de odio, Hungría.

3. Desarrolle las metas, los objetivos y las estrategias de la coalición.

Se pueden emplear múltiples modelos de planificación para desarrollar un plan de coalición. Todos tienen la misma finalidad, pero utilizan terminologías diferentes. Si hay un modelo en concreto con el que los miembros de la coalición estén familiarizados y se sientan cómodos no dude en utilizarlo. El objetivo de desarrollar un plan es garantizar que todos los miembros compartan el mismo enfoque en relación a las metas de la coalición y cómo conseguirlas.

Un plan de coalición sólido y viable contendrá los siguientes elementos:

1) Metas

Las metas son la misión de la coalición transformadas en pasos concretos. Reflejan su visión para el futuro. Por lo tanto, los miembros de la coalición deberán considerar qué querrían conseguir para finales de año y dónde querrían que se hallara la coalición en dos años. Las metas deben ser viables y estar formuladas de forma que se interrelacionen unas con otras para evitar dividir los recursos entre varios objetivos.

Las metas representan el propósito más amplio de la coalición y, como tal, deberán elaborarse para reflejar sus funciones clave. Dedique tiempo a determinar las metas externas que la coalición pretende desarrollar, como los programas y las campañas, así como las internas, las metas de desarrollo organizativo, incluidas aquellas relacionadas con el reclutamiento de miembros, el desarrollo de liderazgo y los recursos. A menudo, los grupos intentan asumir demasiadas metas durante la fase de planificación. Es por ello que resulta útil limitar la lista a unas pocas metas clave. Las coaliciones deberían intentar no establecer más de dos o tres metas viables relacionadas con el programa.

2) Objetivos

Los objetivos son los logros significativos que la coalición pretende completar a lo largo del tiempo. Los objetivos difieren de las metas en que son específicos y evaluables; son los logros intermedios que la coalición pretende lograr para alcanzar sus metas.

3) Estrategias o tácticas

Las estrategias son las acciones específicas que la coalición llevará a cabo para conseguir sus objetivos. Las estrategias deberán respetar unos plazos y se deberá asignar a una persona específicamente para garantizar su cumplimiento. Asegúrese de que las estrategias de la coalición son concretas y conducen de manera lógica hacia sus objetivos.

4) Calendario

Elabore un calendario con las fechas en las que deberá completarse cada estrategia del plan. Si es posible, evite definir estrategias como “en curso”. Al desarrollar los plazos, recuerde tener en cuenta las vacaciones y otros eventos programados que puedan afectar al trabajo de la coalición. Asigne un miembro de la coalición para supervisar cada tarea.

La coalición debería ser capaz de desarrollar sólo sus metas, objetivos y algunas estrategias preliminares durante la sesión de planificación. Por lo tanto, podría ser buena idea crear grupos de trabajo encargados de definir las estrategias y el calendario para cada meta. Dichas estrategias y calendario podrán debatirse y aprobarse por la totalidad de la coalición en la siguiente reunión. Asegúrese de que todo el mundo entiende a la perfección el proceso y los plazos.

El Apéndice 2 incluye una plantilla simple de un plan para la coalición, un ejercicio para desarrollar una visión compartida y un documento que los grupos de trabajo pueden emplear para desarrollar planes de acción más detallados para las metas que les han sido asignadas.

Pasaporte al futuro: un proceso de planificación alternativo

A menudo, las coaliciones necesitan un proceso guiado de planificación para garantizar que sus iniciativas se basan en un entendimiento profundo del problema y conseguir así los resultados esperados. El Pasaporte al futuro (también conocido como el Modelo lógico sin lágrimas o *Tearless Logic Model*) es un proceso simple que consiste en una serie de preguntas que pueden utilizarse para desarrollar el plan de la coalición y que puede completarse en menos de dos horas.

El Apéndice 2 incluye el conjunto completo de preguntas para este proceso. El modelo del Pasaporte al futuro arroja mejores resultados cuando se utiliza en una sesión destinada a guiar a los miembros de la coalición pregunta por pregunta. Las respuestas pueden ser anotadas en hojas colocadas en la parte delantera de la clase. Una vez que el

grupo haya completado el proceso, sus respuestas pueden traducirse en metas, objetivos y estrategias para desarrollar un plan como se describió anteriormente.

4. Revise el plan

Antes de finalizar la reunión, es recomendable que el grupo dedique tiempo a revisar las metas y objetivos establecidos durante la reunión. Regrese al análisis DAFO y pregúntese si el plan de la coalición aborda correctamente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas. En caso no ser así, ¿cómo puede ajustarse el plan? Tras ello, revise los valores, la visión y la misión. ¿Conseguirán las metas establecidas acercar a la coalición a su misión? y ¿son coherentes con sus valores? En caso no ser así, ¿qué debería cambiarse?

Planifique la revisión del plan

Con demasiada frecuencia, las coaliciones dedican mucho tiempo y energías a desarrollar un plan, sólo para dejarlo olvidado hasta que se dan cuenta de que necesitan un nuevo plan. Este proceso no sólo es contraproducente, sino que puede ser desalentador para los miembros que ven cómo las energías e ideas que dedicaron a la planificación no han sido aprovechadas.

Por lo tanto, a medida que la coalición elabore un calendario, se recomienda incluir oportunidades para evaluar el progreso de la coalición y ajustar sus estrategias según proceda. El seguimiento y evaluación del plan se analizará más detenidamente en el Capítulo 7 de la presente guía.

Capítulo 6: sostenibilidad

Algunas coaliciones se forman para lograr una meta concreta y luego se disuelven. Por ejemplo, en Kazajistán se creó una coalición temporal con el único propósito de desarrollar un informe paralelo sobre el grado de cumplimiento del país con la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Sin embargo, otras coaliciones se establecen para abordar problemas sociales a largo plazo. Por ejemplo, la Plataforma europea de solidaridad cívica fue constituida para ayudar a grupos de la sociedad civil a trabajar de forma más efectiva y coordinada en ámbitos como el racismo, la xenofobia y la intolerancia. Las coaliciones que trabajen en problemas a largo plazo pueden adoptar medidas en las fases tempranas de su desarrollo para incrementar la probabilidad de que sus esfuerzos aguanten el paso del tiempo.

El término “sostenibilidad” a menudo se refiere a la capacidad de la coalición de seguir en funcionamiento hasta alcanzar sus metas. También puede utilizarse para definir la habilidad de la coalición para garantizar que sus logros tienen un efecto duradero en la comunidad en general, de modo que los programas continúen prosperando, las actitudes comunitarias sigan virando hacia la tolerancia y los réditos políticos no se reviertan.

Se debe tener en cuenta que la sostenibilidad no es siempre la meta ideal para una coalición. En algunos casos hay una función clara y distinta que los socios pretenden acometer –ya sea elaborar un informe, celebrar un evento importante o desarrollar y apoyar una política o ley concreta–, crear una coalición temporal con una fecha de caducidad clara puede ser la opción más apropiada. Una vez haya alcanzado la meta común exitosamente y se haya disuelto, la probabilidad de que los ex-miembros de la coalición colaboren en el futuro podría ser mayor.

El presente capítulo analizará las estrategias de las coaliciones para promover la sostenibilidad y hacer frente a varios de los desafíos más comunes para el éxito a largo plazo, incluido el conflicto, la retención de miembros y el desarrollo del liderazgo.

Desafío 1: lidiar con el conflicto

El conflicto es una componente natural e incluso sano para el desarrollo de cualquier coalición. Puede ser angustiante para las partes involucradas, pero en ocasiones el estrés puede reducirse simplemente reconociendo que los conflictos son inevitables y debatiendo proactivamente los asuntos con el grupo. A largo plazo, abordar los conflictos directamente puede traducirse en una mayor compenetración entre los miembros de la coalición y un mayor entendimiento de los cambios que sean beneficiosos para la labor de la misma.

A continuación podrá hallar algunas recomendaciones para evaluar las dinámicas interpersonales que puedan suponer un desafío de forma proactiva y orientada a la solución⁹.

⁹ Estas recomendaciones han sido adaptadas a partir de la guía Seeds for Change para la gestión de conflictos: <https://www.seedsforchange.org.uk/effectivegroups#conflict>.

Busque soluciones en las que todas las partes ganen. Los grupos a menudo asumen que sus diversas necesidades son incompatibles y que han de competir entre sí. Si analizan la situación con perspectiva, podrían encontrar formas de avanzar para satisfacer las necesidades de todos. Es útil tener en cuenta que la coalición se ha unido para promover la tolerancia y que el primer paso es garantizar que la propia coalición fomente este valor.

Preste atención a lo que dicen otras personas. La tensión y la indignación pueden dificultar que las personas entiendan la perspectiva de terceros o incluso que identifiquen correctamente sus propios sentimientos. Cuando una coalición reúne a gente de diferentes culturas y religiones, los conflictos pueden surgir en base a prejuicios no reconocidos o malentendidos. Puede ser útil solicitar a los miembros del grupo que busquen formas alternativas de manifestar sus opiniones si creen que no se les está entendiendo correctamente.

Intente que se escuche a todos por igual. No es raro que el estilo de comunicación de una persona influya en la acogida que tenga en el grupo. Si el emisor se enfrenta a barreras idiomáticas, culturales o relativas a su habilidad para hablar ante terceros, los facilitadores de la reunión deberán garantizar que tenga la oportunidad de ser escuchado. Las dinámicas de género también afectan a quién se escucha y a quién no. Si los hombres interrumpen a las mujeres o ignoran sus opiniones, podría ser recomendable debatir este punto con todos para recordar las reglas básicas establecidas para la coalición.

¿Existe algún motivo latente que haya provocado conflictos sobre un tema en particular? Si los ánimos se han caldeado a raíz de una cuestión irrelevante, considere si la reacción del grupo se debe a una tendencia mayor, como pueden ser las relaciones entre los miembros del grupo o en el conjunto de la sociedad. Por ejemplo, si las ideas de un grupo reciben constantemente menos atención que las del resto, el contenido de un desacuerdo particular podría ser menos importante que el hecho de que el portavoz de dicho grupo se haya sentido ignorado sistemáticamente. Esta dinámica también puede producirse entre miembros de culturas dominantes y aquellos que no “pertenecen” a tal cultura, como la etnia romaní, las minorías religiosas o el colectivo LGTBI. Estas dinámicas indican que la coalición tiene mucho trabajo que hacer internamente antes de poder actuar con una voz coherente en pos de la no discriminación en un ámbito más amplio.

Cuando sea posible, aborde asuntos en las fases tempranas antes de que se hayan generado demasiados sentimientos negativos. Esto puede ayudar a facilitar la comunicación entre el grupo. Algunos colectivos acuerdan de antemano un proceso de resolución de conflictos. Una vez se haya resquebrajado la confianza, puede ser complicado establecer una forma para resolver el conflicto rápidamente.

Desafío 2: retención de miembros

Anteriormente se mencionó la importancia de mantener un proceso permanente de reclutamiento para la coalición. A esto se le ha de añadir otra cuestión vital que es la forma en la que la coalición mantendrá a sus miembros actuales.

Las personas se unen a una coalición porque apoyan la causa que defiende. Si siguen involucradas es porque piensan que ésta hace un uso útil de su tiempo y porque desarrollan un sentimiento de compromiso hacia sus compañeros de coalición. Si la coalición no avanza hacia sus metas, las relaciones personales no prosperan o si los miembros encuentran las reuniones tensas, aburridas o creen que son una pérdida de tiempo, acabarán marchándose.

Realice esfuerzos para fomentar un sentimiento de camaradería entre los miembros del grupo. Asegúrese de que tienen la oportunidad de conocerse unos a otros mejor, tanto durante las reuniones como en marcos más sociales. Busque oportunidades que celebrar con el grupo y reconozca los hitos y logros individuales de los miembros.

Es aquí donde las **seis erres de retención** entran en juego. Es recomendable evaluar periódicamente el rendimiento de la coalición en cada una de las siguientes áreas:

1. **Reconocimiento:** ¿reciben los miembros reconocimiento de la dirección de la coalición por sus esfuerzos para servirla?
2. **Respeto:** ¿respeto la coalición a sus miembros, sus valores y su cultura? y ¿muestra tal respeto organizando reuniones de tarde y ofreciendo comida, servicios de guardería y otras formas de apoyo?
3. **Rol:** ¿asigna la coalición roles importantes a todos los miembros, incluidos hombres y mujeres? y ¿son estas funciones un reflejo de las contribuciones particulares que cada miembro puede realizar?
4. **Relaciones:** ¿invita la coalición personalmente a nuevos miembros? y ¿brinda las mismas oportunidades a todos los miembros para hacer nuevos amigos y ampliar el apoyo que reciben y-o la influencia que ejercen?
5. **Recompensas:** ¿son mayores las recompensas que los costes para los miembros? Tenga en cuenta que no todo el mundo busca el mismo tipo de recompensa.
6. **Resultados:** ¿arroja la labor de la coalición resultados? y ¿son estos resultados suficientemente evidentes como para que los miembros deseen quedarse?¹⁰

Ejemplo: el Grupo de trabajo contra los delitos de odio de Hungría ha establecido un periodo de prueba de tres meses para los nuevos miembros que deseen unirse a la coalición. Durante este tiempo, las organizaciones participan en el trabajo del grupo pero

¹⁰ Esta lista de características es adaptada por Tom Wolff, *From the Ground Up: a workbook on coalition building & community development [Desde la base hacia arriba: un manual de formación de coaliciones y desarrollo comunitario]* (Amherst, MA: AHEC Community Partners, 2002), p. 100-102.

no en el proceso de toma de decisiones. Si demuestran su compromiso y cumplen con las expectativas de las organizaciones miembros, son invitados a unirse como miembros plenos con derecho a voto.

Existen varias opciones para abordar el desafío en cuestión:

- Los miembros deberán acordar por adelantado las expectativas sobre la participación en la reunión y no cuestionar las decisiones que se hayan adoptado de acuerdo a los procedimientos previamente acordados de la coalición. Si un miembro no cumple con las normas de participación, el coordinador de la coalición o una organización miembro deberá preguntarle si pretende permanecer en la coalición y recordarle las expectativas esperadas.
- Al repartir el orden del día para la próxima reunión, el coordinador de la coalición deberá solicitar a los miembros que indiquen si alguien asistirá a la reunión por primera vez. Será entonces cuando un miembro de la coalición deba hablar con la persona antes de la reunión para explicarle qué se debatirá y cuáles son las metas de la reunión. Si varias personas asisten por primera vez, podría ser beneficioso mantener una sesión orientativa antes de la reunión oficial.

Desafío 3: desarrollo del liderazgo

Otro elemento importante relacionado con la sostenibilidad de las coaliciones implica desarrollar continuamente el liderazgo en el grupo. Centrarse en el desarrollo del liderazgo supone una protección contra el desgaste puesto que reparte las responsabilidades y garantiza que la coalición no se derrumbará cuando un miembro abandone. Asimismo, da lugar a la rotación de las funciones directivas en la coalición, promoviendo así la visión de igualdad y evitando que predomine un miembro o grupo.

Los siguientes son algunos pasos que la coalición puede adoptar para incorporar el desarrollo del liderazgo en sus proyectos actuales:

Defina las oportunidades de liderazgo: identifique una serie de oportunidades para que los miembros individuales puedan ejercer el liderazgo en la coalición. Esto abarca puestos tales como el copresidente de un grupo de trabajo, el facilitador de reuniones, el portavoz y el coordinador de programas, entre otros. Dedique tiempo a definir nítidamente las responsabilidades de cada puesto para que los miembros entiendan claramente qué se espera que lleven a cabo.

Identifique a los líderes potenciales: los formadores y líderes de coaliciones deben aspirar a mantener conversaciones cara a cara con todos los miembros de la coalición sobre la forma en que desearían desarrollar su liderazgo en la coalición. Pregunte qué necesitarían para ser exitosos en su papel de líderes (por ejemplo, tutorías, formación o apoyo) y trabaje con ellos en un plan. Tenga en cuenta que incluso las coaliciones sin una estructura de dirección centralizada necesitan identificar y preparar a los miembros para asumir funciones de mayor responsabilidad si la coalición desea continuar siendo efectiva y permanecer activa a lo largo del tiempo.

Aborde las barreras culturales y sociales: algunas personas no reciben la misma oportunidad de desarrollar plenamente sus capacidades de liderazgo debido a la opinión que la sociedad tiene de, por ejemplo, ciertas discapacidades, etnias, identidades de género, nacionalidades, razas, religiones, sexos u orientaciones sexuales. En todas las coaliciones, y en particular en aquellas formadas para evaluar los asuntos relativos a la tolerancia y la no discriminación, asegúrese de que todas las comunidades tengan las mismas oportunidades de ejercer funciones de liderazgo y que reciban el apoyo necesario para tener éxito.

Desarrolle una estructura para facilitar un liderazgo compartido: la coalición debe estructurarse de forma que apoye las metas de desarrollo de liderazgo. Por ejemplo, podría incluir vicedirectores para los grupos de trabajo y de toda la coalición. Los vicedirectores son un apoyo para el ámbito administrativo y pueden ascender a directores tras un año de preparación y aprendizaje de sus predecesores. La coalición también podría establecer una estructura en la que la dirección rote en funciones clave o esté representada por un comité directivo durante un periodo concreto de tiempo.

Planifique teniendo en cuenta la sostenibilidad

El proceso de planificación esbozado a continuación intenta aportar orden al enfoque de la coalición hacia la sostenibilidad. De hecho, es posible que muchas de estas cuestiones hayan sido contestadas en el apartado de planificación de la reunión de la coalición en el Capítulo 5.

Los cuatro pasos del proceso de planificación de la sostenibilidad (véase el apartado de herramientas del Apéndice 2):

1. ¿De qué trata la coalición?

- ¿Cuáles son sus bases: misión, visión, metas, objetivos, actividades y habilidades?
- ¿Qué necesidades pretende solucionar? y ¿qué evidencia demuestra que es una necesidad real?
- ¿Existe algún dato disponible para evaluar el trabajo realizado por la coalición para afrontar estas necesidades?

2. Desarrolle una actitud compartida de sostenibilidad: ¿Hacia dónde quiere dirigirse la coalición?

- ¿Cuál es su visión? y ¿qué tipo de legado quiere dejar?
- ¿Cuál es la meta final que pretende alcanzar?
- ¿Cuáles son los cambios inmediatos y a medio plazo que espera conseguir?
- ¿Qué recursos necesita?

3. ¿Qué aspectos de la labor de la coalición deberán continuarse?

Aunque esta cuestión no formará parte de la planificación inicial, es un punto al que la coalición deberá regresar en las siguientes sesiones de planificación. Las siguientes cuestiones pueden ayudar a la coalición a la hora de decidir su futura dirección.

- ¿A qué destina la coalición su tiempo y dinero? y ¿qué actividades realiza?
- ¿Cuáles son los resultados evaluables que pretende conseguir? Esto puede incluir cambios en relaciones o normas sociales o cambios en políticas, prácticas y programas.
- ¿Qué papel pretende la coalición cumplir en la sociedad y cuál será su función en el futuro? y ¿es un supervisor de éxitos, un catalizador para el cambio, un organizador o un solucionador de problemas?
- ¿Debe proseguir la coalición? y ¿existen terceros que podrían asumir su papel más efectivamente?

Es recomendable establecer un criterio para decidir qué componentes del programa merece la pena mantener. Este criterio puede incluir los siguientes puntos:

- ¿Tiene el componente del programa un efecto y justifican los resultados su supervivencia?
- ¿Cuál es el costo y los beneficios?
- ¿Existe una necesidad y-o apoyo patente de la comunidad para satisfacer esta necesidad?
- ¿Existe alguna fuente potencial de financiación?

Una vez se hayan identificado los esfuerzos que deben continuarse, la coalición deberá decidir qué campos se priorizarán. A tal fin, deberá responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Deberá la coalición seguir responsabilizándose de estas actividades o puede desempeñarlas un tercero?
- ¿Qué habilidades necesita desarrollar la coalición para poner en marcha estas actividades?
- ¿Cuál es el futuro de la coalición?

Enfoques para la sostenibilidad

Existen cuatro enfoques generales para promover la sostenibilidad que la coalición podría considerar: *los cambios en políticas, la institucionalización, la propiedad*

comunitaria y la captación de recursos. Estos enfoques no son mutuamente exclusivos. La coalición deberá debatir sobre la combinación de enfoques más apropiada para alcanzar sus metas.

1. Cambios en políticas

Lograr cambios en el marco jurídico es uno de los principales motivos para formar una coalición y es un método efectivo para garantizar la sostenibilidad de la labor de la coalición. Mediante los mecanismos de promoción y el cambio social, los programas pueden seguir teniendo efecto mucho tiempo tras la disolución de la coalición. Cuando la estrategia sostenible es el cambio político, la coalición trabaja para **abogar por el cambio político y formar a la comunidad y sus constituyentes** para que pasen a ser defensores efectivos del cambio político.

Las coaliciones pueden centrarse en políticas gubernamentales de gran calado a escala nacional, regional o municipal o en políticas de naturaleza local (por ejemplo, políticas educativas sobre la forma en que se gestionan los casos de delitos de odio o los acuerdos entre los departamentos locales de policía y los grupos de control de derechos humanos). Un ejemplo de un cambio político a largo plazo que una coalición puede lograr a través de sus iniciativas de promoción es la aprobación de una legislación integral en materia de delitos de odio que incluya la identificación, el registro y la notificación adecuada por parte de la policía y otras autoridades de los incidentes motivados por prejuicios.

Ejemplo: en los Estados Unidos, la Conferencia de liderazgo sobre derechos civiles y humanos (*Leadership Conference on Civil and Human Rights*, organización coordinadora para grupos de defensa de derechos civiles y laborales) encabezó una coalición de gran magnitud, copresidida por la Liga antidifamación (ADL) y la *Human Rights Campaign* (“Campana de derechos humanos”), que lideró la aprobación de una legislación histórica en el ámbito de los delitos de odio en 2009. Desde entonces, la ADL ha reunido a muchos miembros de la coalición para defender la legislación federal y unirse a la iniciativa *50 States Against Hate* (“50 Estados frente al odio”) destinada a aprobar legislación rigurosa contra los delitos de odio en los 50 Estados.

Las coaliciones que consideren el cambio de políticas como una estrategia sostenible y un medio para lograr sus metas principales deberán reflexionar sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Qué políticas ayudarán a la consecución de las metas de la coalición? Considere tanto políticas generales (legislación, políticas de financiación, regulaciones y ordenanzas a escala nacional, regional o municipal) como políticas locales (protocolos, memorandos de entendimiento y reglas y prácticas a escala local o institucional).
- ¿Qué debe llevarse a cabo para lograr estos cambios políticos?
- ¿Qué hará la coalición para desarrollar la capacidad de su comunidad para promover el cambio de política? y ¿tiene la coalición recursos suficientes para emprender

actividades de promoción o para formar a los residentes en la promoción y el cambio político?

Para obtener información sobre cómo desarrollar y aprobar una agenda política, consulte el Apéndice 1 donde podrá hallar enlaces y herramientas útiles de *Planning to Win and Wellstone*.

2. Institucionalización

La institucionalización implica el desarrollo de programas de tolerancia y no discriminación que posteriormente sean adoptados y asumidos por otras instituciones y asociaciones. En consonancia con este enfoque, la coalición puede planificar y apoyar programas que, en última instancia, se incorporarían a las instituciones existentes, incluidas las escuelas, los centros comunitarios y otras organizaciones y organismos. Alternativamente, la coalición puede desarrollar recursos, como la organización de diálogos interreligiosos, y compartir estos recursos con las agencias gubernamentales que trabajan contra la discriminación.

Una vez se haya desarrollado hasta el punto en que considere institucionalizar algunos programas, la coalición deberá plantearse las siguientes cuestiones:

- ¿Qué programas podrían incorporarse a otras instituciones?
- ¿Qué organizaciones comunitarias podrían adoptarlas?
- ¿Qué experiencia necesitarán adquirir estas organizaciones para llevar a cabo los programas exitosamente?
- ¿Cómo involucrará la coalición a estas instituciones? y ¿cómo las ayudará a obtener la experiencia necesaria?

¿Qué repercusiones tiene para la coalición compartir sus programas? Por ejemplo, ¿representa el programa una parte significativa de los fondos de la coalición?, ¿existe algún miembro de la coalición que pudiese perder interés en la misma sin el programa en cuestión? y ¿está el programa estrechamente relacionado con la reputación y la imagen pública de la coalición?

Ejemplo: en *Forgotten Women* (“Mujeres olvidadas” – un proyecto temporal de la Red europea contra el racismo, ENAR-) para abordar la islamofobia dirigida contra las mujeres musulmanas, la coalición halló varias formas para mantener el progreso y el impulso logrados. Esto dio lugar a nuevas conexiones y colaboraciones entre las organizaciones feministas y antirracistas. Por ejemplo, en Gante, Bélgica, una red de organizaciones feministas hizo campaña contra la prohibición del uso de pañuelos en las oficinas municipales, recogiendo hasta 10.000 firmas. Posteriormente, el municipio decidió revocar la prohibición y permitir a las mujeres musulmanas usar el pañuelo en el trabajo. Gracias a las relaciones establecidas en el proyecto, la ENAR fue capaz de persuadir a la Coalición europea para el fin de la violencia contra las mujeres y las

niñas (VAWG, por sus siglas en inglés) para reconocer los delitos de odio como una forma específica de violencia contra las mujeres.

3. Generar una propiedad comunitaria

En este tercer enfoque para la sostenibilidad, las comunidades reclaman la propiedad de las actividades de la coalición.

Cuando la labor de la coalición es parte de una estrategia mayor de desarrollo y capacitación, entonces la meta será movilizar a los miembros comunitarios para continuar con estos esfuerzos. En este supuesto, los grupos que no formen parte de la coalición pueden seguir asumiendo la responsabilidad de organizar respuestas locales a los actos de intolerancia u odio, por ejemplo.

Otra variación de esta estrategia es cambiar las normas vigentes. Por ejemplo, una campaña social efectiva puede modificar las actitudes y los comportamientos de segmentos considerables de la sociedad a largo plazo. Podrá hallar más información sobre cómo desarrollar campañas sociales en el Capítulo 45 del *Community Tool Box* (<https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/sustain/social-marketing/conduct-campaign/main>).

Ejemplo: muchos de los miembros más activos de la coalición *Kontaktkreis Fluechtlinge* (“Círculo de contacto para refugiados”) iniciaron un proyecto independiente, *Integrationswerkstatt Unkel* (“Taller de integración de Unkel”) para facilitar la integración de los refugiados en la localidad alemana de Unkel. Para garantizar que se abordaran los intereses de la comunidad objetivo, los líderes del proyecto decidieron que los esfuerzos debían estar liderados por los refugiados, que representan más de la mitad de la junta del proyecto y de su afiliación. Los residentes de larga duración también están involucrados, pero los líderes creen que sin el liderazgo de los refugiados el proyecto sería insostenible.

Una coalición que busque promover la propiedad comunitaria y cambiar las normas prevalentes deberá plantearse las siguientes cuestiones:

- ¿Qué actividades de la coalición podrían pasar a ser propiedad de terceros?
- ¿Cómo ha movilizado la coalición a los residentes comprometidos a mantener estas actividades?
- ¿Cómo puede la coalición involucrar y cambiar a los medios?

4. Captación de recursos para mantener el esfuerzo

Uno de los beneficios de las coaliciones es que permiten la incorporación de organizaciones con recursos limitados, creando un todo que, a menudo, es mayor que la suma de sus partes. No obstante, la mayoría de las coaliciones requiere algún tipo de financiación para operar de manera sostenible y poner en marcha programas conjuntos. En general, los miembros deben debatir y acordar estrategias para financiar las actividades de la coalición. En primera instancia, la coalición podría apoyarse únicamente en

el tiempo y recursos aportados por los socios de la coalición. Sin embargo, a medida que la coalición crezca y su labor sea más compleja, igual necesitará fuentes de financiación independientes. Algunas coaliciones reciben fondos de fundaciones u organismos gubernamentales, otras cobran cuotas (o recursos en especie) de miembros mientras que algunas reciben honorarios por los servicios desarrollados. Los miembros de la coalición probablemente dispongan de experiencia en la financiación de sus propias organizaciones y tendrán ideas sobre las posibles opciones para incrementar la capacidad financiera de la coalición sin tener que competir con las organizaciones miembros por los mismos fondos.

Conseguir recursos adicionales para apoyar los esfuerzos de la coalición es uno de los enfoques más comunes para fomentar la sostenibilidad y puede combinarse con cualquiera de las estrategias alternativas de sostenibilidad.

Ejemplo: el Grupo de trabajo contra los delitos de odio de Hungría es una coalición informal sin presupuesto o plantilla central. La coalición depende de las contribuciones voluntarias de los miembros para trabajar en nombre de la coalición y compartir los costos de los programas. Esto ha funcionado porque las direcciones de las organizaciones participantes están dispuestas a dedicar tiempo y recursos a lo que ellas estiman importante. Ahora consideran formalizar la coalición para recibir financiación que es difícilmente accesible a los miembros independientes.

Las ventajas de este enfoque es que la coalición puede continuar financiando los puestos de la plantilla y los programas que ha creado. El peligro es que identificar nuevas fuentes de financiación a menudo se considera como el único enfoque que puede garantizar la sostenibilidad y no permite la presencia de otras estrategias que puedan implicar una propiedad más amplia tanto del problema como de la solución a largo plazo.

Ejemplo: *Connecting Actions* comenzó como una iniciativa de la *Muslim Jewish Conference* (“Conferencia Musulmana-Judía”, MJC) en 2015. A través de esa iniciativa, tres organizaciones –*Coexister*, *3 Faiths Forum* y la Unión europea de estudiantes judíos– se unieron para hallar la mejor forma de institucionalizar el trabajo de promoción del diálogo ciudadano. Acordaron identificar y reclutar a un amplio número de organizaciones involucradas en dicho campo. En noviembre de 2016, el primer simposio tuvo lugar en París y se celebraron debates entre organizaciones para identificar y dar forma a la futura Coalición de actores europeos para el diálogo ciudadano. *Connecting Actions* formó entonces una organización de la sociedad civil independiente para solicitar financiación que le permitiera consolidar y mantener la labor de la coalición.

Las coaliciones que busquen financiación para mantener sus esfuerzos deberán prestar atención a las siguientes consideraciones:

- ¿Qué recursos son necesarios para mantener las actividades de la coalición?
- ¿Qué actividades requieren recursos financieros adicionales?

- ¿Dónde y cómo puede hallar la coalición esta financiación?
- ¿Qué recursos están disponibles y cómo se puede acceder a ellos?

En el Capítulo 46 del *Community Tool Box* podrá hallar información adicional sobre la forma en que las coaliciones pueden planificar la promoción de la sostenibilidad centrandolo el foco en la sostenibilidad financiera.

Ejemplo: la Coalición contra el odio es una red no registrada que carece de una administración central y depende del apoyo mutuo de los socios y de la coalición en su conjunto. La falta de financiación se tradujo en una menor presencia en línea de la Coalición, que pasó de tener una página web multifacética con múltiples foros para la defensa de los derechos humanos a una herramienta más limitada y que se centraba en el público de habla rusa y las redes sociales. Esta dependencia de las redes sociales descentralizadas ha anquilosado el flujo de comunicación entre los socios de la coalición. Una de las organizaciones fundadoras de la coalición pretende ahora iniciar mesas redondas de *International Religious Freedom* (Libertad Religiosa Internacional, IRF) en Ucrania, Bielorrusia, Rusia y Kazajistán con el objetivo de difundir y sostener el trabajo de la coalición.

Reconozca que la coalición se enfrentará a desafíos

Incluso con un plan de coalición excelente y socios comprometidos, la coalición se enfrentará a desafíos. Estas situaciones podrían hacer dudar a los miembros sobre la sostenibilidad de la coalición o sobre si el esfuerzo merece la pena.

Por lo general, cuanto antes se identifiquen y aborden los desafíos, más fácil será hallar una salida productiva. El Apéndice 2 incluye una guía de *Coalitions Work* sobre la solución de problemas que puede ayudar a identificar las soluciones a las vicisitudes que la coalición está experimentando.

Recuerde: la sostenibilidad no es siempre la opción adecuada

“Nuestra coalición sería más sostenible si reuniéramos a grupos que trabajaran en diferentes campos, como los que defienden los derechos LGTBI, los diversos colectivos religiosos y varias nacionalidades, pero algunos de nuestros miembros se oponen a esta idea. Creen que estos grupos no entenderían ni se preocuparían por nuestros problemas. Por ello, hemos decidido que la coalición sólo trabajará en un informe y se disolverá a continuación”. –Líder anónimo de una coalición.

En algunos casos, tiene sentido que una coalición se forme alrededor de un objetivo temporal y se disuelva una vez se haya alcanzado dicha meta. Una coalición temporal puede ser el mejor enfoque para una necesidad específica, tal como la aprobación de legislación o para grupos que no tengan un historial de trabajo conjunto. Saber que la coalición es temporal puede ayudar a evitar presiones innecesarias sobre el grupo. A menudo, también es más sencillo para los miembros individuales destinar recursos cuando las expectativas y las necesidades son finitas. Una coalición temporal podría

ayudar a fomentar la confianza e incrementar la probabilidad de éxito de una futura colaboración a largo plazo.

En algún momento, la coalición deberá considerar si vale la pena continuar con sus esfuerzos para mantener su estructura actual. El Capítulo 1 incluye una guía sobre las condiciones necesarias para formar una coalición exitosa que también pueden ayudar a decidir si las condiciones cambiantes significan que la probabilidad de éxito de la coalición se ha visto reducida.

Puede haber muchos motivos por los que una coalición vigente podría considerar su disolución. Quizás unos pocos miembros estén asumiendo todo el trabajo. Puede que la relación entre socios se haya deteriorado hasta el punto en que no puedan trabajar conjuntamente de manera productiva. En ocasiones los miembros primordiales abandonan la coalición, reduciendo así su poder e influencia potenciales. En caso de ser así, podría ser necesario debatir sobre la mejor vía para disolver el grupo¹¹.

11 Este capítulo recurre a: Tom Wolff "Tools for Sustainability" [*Instrumentos para la sostenibilidad*], *Global Journal for Community Psychology Practice*, Vol. 1, No. 1, 2010, p. 40-57.

Las coaliciones más efectivas evalúan su progreso continuamente, analizan las lecciones aprendidas de experiencias pasadas, ajustan sus planes para reflejar el progreso actual y determinan formas para funcionar con mayor eficiencia.

El presente capítulo compara varios sistemas que puedan ayudar a las coaliciones a recopilar y analizar la información eficientemente y así entender el efecto que la coalición está teniendo para ajustar sus esfuerzos acordemente.

La importancia del seguimiento y la evaluación

Tras dedicar un tiempo y unas energías considerables a la formación de la coalición y al desarrollo del plan, las coaliciones a menudo ignoran la importancia de realizar una evaluación permanente. Las coaliciones pueden adoptar los siguientes pasos para incorporar un seguimiento y una evaluación apropias al plan y al calendario de la coalición.

- **Configure que el plan funcione:** establezca parámetros evaluables y controle el progreso de la coalición periódicamente. Al realizar un seguimiento de la información pertinente, la coalición puede determinar si necesita ajustar sus estrategias.
- **Sintonice la coalición:** realice una evaluación regular de la coalición (descrita a continuación) para identificar cómo puede la coalición trabajar mejor como grupo y la forma de consolidar sus esfuerzos para reclutar y mantener miembros.
- **Mejore los programas de la coalición:** pida a los participantes en programas, conferencias y eventos desarrollados por la coalición que rellenen un formulario de evaluación.
- **Demuestre sus logros:** al realizar un seguimiento de los datos adecuados, la coalición será capaz de desarrollar mejoras concretas en los asuntos en los que trabaja. Estos datos podrían hacer referencia a cambios en actitudes o tendencias en incidentes motivados por prejuicios que hayan sido registrados desde que la coalición realizara una intervención. La coalición también puede informar sobre datos relativos a su actividad, como el número de eventos que ha patrocinado, el número de cartas enviadas a los políticos o el número de menciones de la coalición y-o el asunto que pretende abordar en los medios de comunicación.
- **Capte fondos/recursos:** la coalición que puede demostrar sus logros también puede argumentar que es merecedora de apoyo financiero.
- **Sepa cuándo celebrar:** evaluar el progreso de la coalición significa que los miembros sabrán cuándo se ha alcanzado un hito. Celebrar estos momentos promueve el sentimiento de logro compartido y proporciona energías adicionales a los miembros para continuar con su labor.

“La gente está motivada cuando ve el resultado de sus esfuerzos, cuando observa los cambios en la legislación o las prácticas policiales y cuando se cumplen las promesas realizadas: eso es lo que hace que las personas se sientan satisfechas con su participación”. – *Tamás Dombos, Grupo de trabajo contra los delitos de odio, Hungría.*

Modelos de evaluación

Muchos de los diferentes aspectos del trabajo de la coalición y su eficiencia general deberían ser controlados y evaluados. El presente apartado sugiere una serie de metodologías. Para información más detallada acerca del desarrollo de un plan de seguimiento y evaluación (M&E, por sus siglas en inglés), plantillas descargables en: <http://www.tools4dev.org/resources/me-framework-template/>.

Qué seguir y evaluar

Con el fin de evaluar la efectividad de la coalición, el punto clave pasa por determinar cómo avanza ésta hacia sus metas acordadas. A continuación podrá hallar cinco indicadores para evaluar el progreso de la coalición mediante una serie de preguntas:

- **Organización de la coalición:** ¿cómo ha desarrollado la coalición su capacidad organizativa?, ¿tiene la coalición una visión y un plan? e ¿incluye la afiliación de la coalición a todos los grupos de interés principales?
- **Acciones en los asuntos identificados:** ¿ha identificado la coalición pasos evaluables y específicos?, ¿está llevando a cabo la coalición actividades para alcanzar sus metas? y ¿ayudarán estas acciones a la coalición a alcanzar sus metas y cumplir con sus objetivos?
- **Resultados intermedios:** ¿está trabajando la coalición para lograr cambios en los programas, las políticas y las prácticas? y ¿han cambiado las organizaciones participantes y las comunidades sus propios programas, políticas y prácticas para ajustarse a las metas de la coalición? Estos resultados intermedios pueden predecir cambios más integrales a escala social.
- **Efecto de la coalición:** ¿qué grado de implantación ha alcanzado el cambio generado por la labor de la coalición?, ¿cuál es el alcance de estos cambios y cuáles son? y ¿están teniendo lugar estos cambios en muchos sectores y sistemas?
- **Cambios jurídicos o de políticas:** ¿ha tenido éxito la coalición en la aprobación de su agenda política?, ¿ha logrado victorias jurídicas que sienten precedentes o cambios en las prácticas? y ¿ha preparado el camino para futuras victorias legislativas o regulatorias?

Cómo seguir y evaluar

Existen dos modelos generales de evaluación que la coalición deberá adoptar. El primero es subjetivo y está relacionado con la forma en que los miembros de la coalición sienten que ésta opera a escala interna, si los grupos de interés tienen la sensación de que “las cosas están cambiando” y si aquellos ajenos a la coalición la ven, por lo general, con buenos ojos. Este tipo de evaluación es particularmente relevante para las coaliciones que pretendan colaborar a lo largo del tiempo y no para conseguir un único objetivo. El segundo tipo es más objetivo y puede realizarse utilizando puntos de referencia evaluables preestablecidos durante la sesión de planificación de la coalición mencionada anteriormente.

El seguimiento del avance de la coalición no tiene por qué ser complicado o costoso. Existen muchas herramientas de bajo coste o gratuitas que permiten a las coaliciones compartir información entre socios y mantener una documentación clara¹².

Evaluar la salud de la coalición (evaluación subjetiva)

Al menos una vez al año, todos los miembros de la coalición deberán rellenar una evaluación de la coalición en su conjunto. El Apéndice 2 contiene una plantilla para la evaluación de los miembros de la coalición. Esta encuesta debe adaptarse a las características y la estructura específicas de la coalición, incluidos los asuntos relevantes en los que trabaja y las necesidades de las comunidades a las que sirve.

Tras analizar los resultados de la evaluación, la totalidad de la coalición deberá revisarlos y debatir qué ajustes deben realizarse para fortalecer cualquier área en la que se hayan detectado carencias. Estos resultados y el consiguiente debate podrán ser utilizados junto con la evaluación objetiva de seguimiento (a continuación) como parte de la siguiente sesión de planificación de la coalición.

Sistemas de seguimiento (evaluación objetiva)

Realice un seguimiento del plan de la coalición: una vez se haya finalizado el plan, la coalición deberá revisarlo e identificar cualquier punto de referencia evaluable. A tal efecto, se puede utilizar una ficha o una base de datos para anotar qué se está midiendo y cuál es el objetivo de la coalición. La ficha puede actualizarse mensualmente para reflejar el progreso actual, de modo que se pueda medir el crecimiento gradual de la coalición. La ficha también podría dar lugar a preguntas dentro de la coalición sobre cualquier carencia en su estrategia (como la ausencia de cambios de política específicos) y sobre la necesidad de ajustar la estrategia.

Se puede elaborar y compartir una hoja de cálculo de Google con el grupo para permitir que los socios controlen el progreso de la coalición. Es recomendable limitar el número de personas que pueden editar la información para evitar confusiones o aportaciones duplicadas.

¹² Google Drive, Slack y Basecamp, entre otros ejemplos.

Realice un seguimiento de las evaluaciones de la coalición: una vez se haya completado la autoevaluación de la coalición, incluya los resultados en otra ficha o base de datos compartida. Esto permitirá que la coalición controle su evolución y tendencias de año a año, enriqueciendo sus debates a medida que pase el tiempo.

Community check box: el *Community Tool Box* ofrece un sistema de seguimiento más personalizado para las coaliciones, en el que los grupos pueden documentar nuevos programas, políticas y prácticas, junto con los cambios en la comunidad y los sistemas fruto de los esfuerzos de la coalición.

Este modelo se centra en los cambios en los *programas, las políticas y las prácticas*. Estos elementos, a menudo descritos como cambios intermedios, pueden demostrar el avance hacia las metas a largo plazo, como puede ser la creación de una sociedad más segura y tolerante o la reducción de la discriminación.

Tomemos como ejemplo una coalición que busque reducir las prácticas discriminatorias en una comunidad concreta. Antes de que la coalición pueda observar cambios evaluables en los comportamientos y las actitudes de las personas, será capaz de identificar las actividades y puntos de referencia que allanarán el camino para lograr tales cambios. Estos podrían incluir un número de sesiones formativas para los empleados y los grupos cívicos en materia de tolerancia y no discriminación, clases impartidas en escuelas, políticas que prohíban el tratamiento discriminatorio en el ámbito laboral y prácticas que promuevan la tolerancia en la esfera pública. La coalición también puede documentar los cambios de comportamiento y prácticas que reflejen una tolerancia mayor en varios entornos, incluidas las escuelas, los lugares de trabajo y de ocio.

**Conclusión:
puede lograrse**

Al leer esta guía por primera vez, alguien interesado en formar una coalición puede sentirse abrumado por la magnitud de la tarea en cuestión. Crear una coalición para lograr un cambio real en las comunidades no es tarea fácil, pero puede lograrse.

Esta guía contiene tres mensajes clave:

- ▶ 1) Las coaliciones pueden marcar la diferencia con la creación de sociedades más justas y tolerantes.
- ▶ 2) Las coaliciones deben ser modelos del mundo que pretenden crear. Esto significa que deben promover la inclusión, la no discriminación y la colaboración de manera activa.
- ▶ 3) Las coaliciones son una red de relaciones. Es importante que las personas interesadas en crear una coalición lleguen a conocer a los miembros de forma personal y entiendan su trasfondo y sus luchas. De este modo, no sólo conseguirán apuntalar el trabajo de la coalición, sino que la revestirán de un mayor significado. Asimismo, se conseguirá incrementar el sentimiento de compromiso compartido entre todos los miembros y con respecto a los cambios que están promoviendo conjuntamente.

El resto de la guía proporciona consejos prácticos y herramientas para ayudar a las coaliciones a alcanzar sus metas. Se puede regresar a cada apartado cuando sea procedente para la etapa de desarrollo en que se encuentre la coalición.

Es importante entender que esta guía no es el único recurso o fuente de apoyo en la materia. El Apéndice 1 incluye una serie de páginas web que ofrecen herramientas y consejos adicionales para ayudar a la coalición a avanzar. La coalición también deberá remitirse a los expertos de la comunidad inmediata y al creciente número de socios con los que trabajará y establecerá contactos en varios lugares. Y es que compartir el conocimiento y los esfuerzos de los socios y todos los miembros de la comunidad es, a la postre, de lo que realmente se trata en la formación de coaliciones.

Apéndice 1: recursos

Recursos para formar y planificar una coalición

Coalitions Work: contiene recursos y herramientas para las coaliciones;
<http://coalitionwork.com/resources/tools/>.

Community Tool Box: incluye información sobre la formación de una coalición;
<http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/promotion-strategies/start-a-coalition/main>.

Nonprofit Tech for Good: proporciona recursos y actualizaciones en relación a las tendencias sobre tecnología, redes sociales y captación de fondos;
<http://www.nptechforgood.com/>.

Planning to Win: The Just Enough Guide for Campaigners: incluye una herramienta de planificación de campaña, modelos para la estructura de la coalición, tácticas creativas y herramientas de evaluación, entre otros;
<https://planningtowin.org/>

Seeds for Change: contiene recursos para la formación y facilitación de consensos y habilidades para el trabajo en grupo; <https://www.seedsforchange.org.uk/resources>.

tools4dev: aloja plantillas descargables y directrices para el seguimiento y la evaluación (M&E), el análisis de los grupos de interés, la planificación estratégica y la captación de fondos, entre otros; <http://www.tools4dev.org/category/skills/>

Wellstone: proporciona herramientas para la organización, la defensa de políticas, la planificación, el uso de tecnología y las comunicaciones estratégicas; <https://www.wellstone.org/resources>.

Recursos para abordar la discriminación y la intolerancia

OSCE/ OIDDH: elabora informes y materiales en el ámbito de la tolerancia y la no discriminación; <http://www.osce.org/odihr/tolerance-and-non-discrimination>.

Anti-Defamation League: contiene resultados de estudios, herramientas y materiales formativos de lucha contra los prejuicios;
<https://www.adl.org/education-and-resources/resource-knowledge-base>.

The Association for Women's Rights in Development (AWID): incluye recursos de feminismo, incluida una serie de herramientas para la cocreación de futuros libres de miedos; <https://www.awid.org/resources>.

Red europea contra el racismo (ENAR): contiene informes y publicaciones; <http://www.enar-eu.org/Publications>.

Southern Poverty Law Center:

- *A Guide to Bystander Intervention:* proporciona consejos sobre qué hacer ante los actos públicos de acoso o violencia basada en el odio; <https://www.splcenter.org/20171005/splc-campus-guide-bystander-intervention>.
- *Ten Ways to Fight Hate: A Community Response Guide* (“Diez formas de combatir el odio: una guía de respuesta comunitaria”); <https://www.splcenter.org/20170814/ten-ways-fight-hate-community-response-guide>.

Three Faiths Forum: proporciona recursos para docentes y organizadores de diálogos y eventos interreligiosos; <http://www.3ff.org.uk/resources/>.

UNESCO: contiene materiales sobre la promoción de la tolerancia; <http://www.unesco.org/new/en/social-and-human-sciences/themes/fight-against-discrimination/promoting-tolerance/>.

Apéndice 2: herramientas

Herramientas para el Capítulo 2: formar una coalición

Análisis de los grupos de interés

Definición de grupos de interés: son aquellos que tienen un interés en el resultado de la labor de la coalición. Esto también hace referencia a aquellos directamente implicados en los temas que la coalición trata de abordar, las personas y organizaciones que están actualmente involucradas en los esfuerzos para corregir estos problemas, los líderes de opinión (las personas con poder de influencia en la concepción que otras personas tienen de un problema) y aquellos cuyas vidas o trabajo pueda verse afectado por los esfuerzos de la coalición. Al desarrollar un plan de reclutamiento, céntrese en identificar a los grupos cuyos intereses estén alineados con los de la coalición.

Para llevar a cabo un análisis de los grupos de interés, anótelos en la parte superior de cada columna y conteste a las preguntas contenidas en cada fila de la primera columna.

Preguntas para el análisis de grupos de interés:	Grupos de interés		
	Participante 1	Participante 2	Participante 3
<p>¿Qué habilidades, capacidades y/o recursos aportaría el grupo de interés a la coalición?</p> <p><i>Saber esto puede ayudar a la coalición a identificar a los participantes que tienen más que aportar.</i></p>			
<p>¿Qué papel posible cumplirían en la coalición?</p> <p><i>Esto permite a la coalición definir qué participantes podrían contribuir a los esfuerzos del grupo.</i></p>			

Preguntas para el análisis de grupos de interés:	Grupos de interés		
	Participante 1	Participante 2	Participante 3
<p>¿Cuáles son sus intereses propios? y ¿por qué estarían interesados en unirse?</p> <p><i>Considere qué les reportaría ser miembros de la coalición y use esa información para instarles a unirse.</i></p>			
<p>¿Cómo intentará reclutarlos?</p>			
<p>¿Qué obstáculos podrían existir para su reclutamiento?</p>			
<p>¿Quién contactará con ellos y cuándo lo hará?</p> <p><i>Al abordar la cuestión del cuándo, priorice a aquellos que tienen más que aportar a la coalición y a las personas con mayor interés particular por la labor de la coalición.</i></p>			

Herramientas para el Capítulo 3: la reunión inicial de la coalición

1) Ejemplo de orden del día para la reunión inicial de la coalición

Este orden del día puede adaptarse dependiendo de la duración de la reunión, la familiaridad existente entre los asistentes, sus experiencias pasadas de trabajo conjunto y las necesidades específicas de la coalición. En caso de contar con un tiempo limitado, es mejor tratar de abarcar menos que cubrir todos los temas dedicándoles menos tiempo. Es importante recordar que los grupos que no han trabajado juntos previamente necesitan más tiempo para debatir que aquellos que tengan un historial de colaboración. Si la reunión se prolonga durante más de dos horas, asegúrese de destinar el tiempo adecuado en el orden del día a los recesos.

Recuerde enviar el orden del día por adelantado a los asistentes de la reunión.

Ejemplo de orden del día

15 minutos	Bienvenida, análisis del propósito de la reunión y del orden del día
10 minutos	Presentaciones
10 minutos	Finalidad de la coalición: <i>Presente las primeras reflexiones sobre el alcance de la coalición que el grupo pretende movilizar y todos los asuntos que tratará. Tenga en cuenta que esto podría cambiar a lo largo de la reunión. Pregunte si alguien tiene alguna observación o duda inicial.</i>
5 minutos	Reglas básicas (véase Capítulo 3).
10 minutos	Romper el hielo en grupos reducidos (véase Capítulo 3).
10 minutos	Debate en movimiento (véase a continuación).
60 minutos	Identificación de problemas (modifique las preguntas a continuación basándose en el foco específico de la coalición): <i>De los asuntos que pretende abordar la coalición, ¿cuáles son los temas más urgentes para la comunidad?</i> <i>¿Cuál es el contexto, la historia y el ambiente comunitario de los problemas identificados por el grupo?</i> <i>¿Cuál es la causa principal de estos problemas?</i> <i>¿Qué esfuerzos se están realizando actualmente para abordar el problema?</i> <i>¿Qué deficiencias hay en los esfuerzos actuales?</i> <i>¿Por qué sería útil formar una coalición para hacer frente a estos problemas? y ¿qué puede lograr la coalición junta que los miembros no pudieran conseguir independientemente?</i>

- 20 minutos Valores de la coalición:
¿Cuáles son los valores sobre los que deberá basarse la labor de la coalición?
- 30-45 minutos Visión de la coalición (véase a continuación):
Ejercicio de visión en grupos reducidos
Debate de todo el grupo para alcanzar una visión común
- 30-45 minutos Finalidad y metas de la coalición:
El objetivo de esta reunión es establecer un acuerdo preliminar sobre la finalidad de la coalición. La reunión de planificación debería celebrarse poco tiempo tras la organización de la reunión inicial para desarrollar en mayor profundidad las metas y los objetivos de la coalición.
En base a la identificación de problemas, ¿cuáles son las necesidades más acuciantes que la coalición debe abordar?
¿Cómo puede la coalición llevar sus valores a la práctica y avanzar hacia su visión?
¿Qué otros asuntos son importantes y guardan una estrecha relación con el propósito de la coalición?
- 30-45 minutos Miembros de la coalición:
Teniendo en cuenta las metas de la coalición y la identificación de problemas, ¿quién más debería formar parte de la coalición? y ¿quién debería contactar con estas personas?
¿Deberá la coalición establecer algún criterio o requisitos para los miembros de la coalición?, ¿está preparada para trabajar con cualquier entidad o persona y de esta forma avanzar hacia su meta o existen grupos o individuos con los que no se relacionará? y ¿por qué/por qué no?
- 30 minutos Sigüientes pasos, responsabilidades y calendario:
¿Quién hará qué y cuándo? y ¿cómo compartirán los miembros de la coalición responsabilidades y exigirán la rendición de cuentas?
- 15 minutos Ejercicio de conclusión (véase Capítulo 3).

2) *El ejercicio del espectrograma*

El “espectrograma” es un ejercicio participativo en el que se examinan preguntas actuales y temas controvertidos relacionados con el trabajo de la coalición. A continuación podrá orientarse acerca de cómo realizar el ejercicio:

En primer lugar se plantea una serie de preguntas a los participantes para que decidan dónde se encuentran sus respuestas y para ello deben situarse en un punto de la línea que forma el espectro imaginario (el espectrograma). Posteriormente, deben explicar por qué se han colocado en el punto en el que se hallan.

No existen respuestas correctas ni incorrectas. El ejercicio pretende fomentar la reflexión de los participantes en relación a sus propias creencias y estrategias, y al aprendizaje del resto del grupo. Los participantes deben ubicarse a lo largo del espectro incluso si los dos extremos no parecen representar situaciones mutuamente excluyentes.

Durante el ejercicio, los participantes tienen libertad para moverse a un punto diferente tras escuchar las intervenciones del resto del grupo.

Elabore dos o tres declaraciones que parezcan relevantes para la coalición o que permitan a los participantes conocerse mejor. Céntrese en escenarios en los que no haya una respuesta correcta o incorrecta clara. Por ejemplo:

- Pregunte a los participantes dónde prefieren pasar sus vacaciones: en la naturaleza o en una ciudad moderna. Aquellos que prefieran la naturaleza se colocarán a la izquierda, mientras que los que prefieran la ciudad moderna irán a la derecha. Los participantes a los que les gusten las dos pueden colocarse en un punto entre ambos extremos del espectro.
- “Estoy dispuesto a trabajar con cualquier persona que comparta la meta de crear una sociedad más justa, incluso si no compartimos los mismos valores en ningún otro tema”. Aquellos que se muestren completamente de acuerdo irán a la izquierda, mientras que los que estén en total desacuerdo tendrán que ubicarse a la derecha. Los participantes tendrán que colocarse a lo largo del espectro dependiendo de su grado de coincidencia con la afirmación anterior.
- El “diálogo” implica que no existen temas tabú. Aquellos que estén completamente de acuerdo se ubicarán a la izquierda y los que estén en total desacuerdo irán a la derecha. El resto de participantes tendrá que colocarse a lo largo del espectro dependiendo de su grado de coincidencia con la afirmación anterior.
- Los prejuicios son una respuesta natural que puede superarse a través del uso de la razón y el entendimiento. Aquellos que se muestren completamente de acuerdo irán a la izquierda, mientras que los que estén en total desacuerdo tendrán que ubicarse a la derecha. Los participantes tendrán que colocarse a lo largo del espectro dependiendo de su grado de coincidencia con la afirmación anterior.

- Cuando los participantes se hayan colocado a lo largo del espectro para cada cuestión, reúnanse brevemente con entre tres y cinco participantes (dependiendo del tiempo disponible). Elija a un voluntario de ambos extremos y a alguien más cercano al centro. Es valioso intentar hablar con todo el mundo al final del ejercicio, si es posible. Comience con preguntas tales como: “He visto que se situó a la izquierda, así que ¿usted cree que [afirmación]?” También puede ser útil hacer una pregunta de seguimiento, reformular la respuesta del participante y presionar suavemente para que explique su razonamiento.

3) *Ejercicio para desarrollar una visión común*

El siguiente ejercicio está adaptado del utilizado por la iniciativa *Connecting Actions* para reunir a los representantes de la sociedad civil y formar una coalición para el diálogo interreligioso e intercultural. Este ejercicio consta de los siguientes pasos:

- Divida a los participantes en grupos reducidos (idealmente de entre cuatro a ocho participantes, dependiendo del tamaño del grupo).
- Indique al grupo que han transcurrido cinco años. Deben imaginar un supuesto ideal en el que todo haya ido sobre ruedas para la coalición. ¿Qué ha ocurrido? ¿qué ha logrado la coalición y como lo ha conseguido? Pida ahora al grupo que imagine un supuesto desastroso. ¿Qué ha pasado y cómo?
- Dé suficiente tiempo a los grupos reducidos para desarrollar sus escenarios y reúnanlos. Que todos los grupos pequeños informen sobre ambos escenarios, anotando los puntos relevantes en el rotafolio.
- Con base en estos supuestos, pida al grupo que identifique los factores clave para el éxito y los posibles desafíos y las amenazas que requieran atención (tenga en cuenta que esta es una variación del análisis DAFO mencionado en el Capítulo 5). Plantee las siguientes cuestiones:
 - ▶ *¿Cuáles parecen ser los riesgos más probables e importantes para la coalición?*
 - ▶ *¿Qué oportunidades puede aprovechar?*
 - ▶ *¿Qué factores permiten o limitan el éxito de la coalición?, ¿cómo puede el grupo fortalecer los factores facilitadores? y ¿cómo puede el grupo limitar los factores inhibidores?*
 - ▶ *Teniendo en cuenta los escenarios ideales, ¿cómo puede el grupo desarrollar una declaración de la visión para guiar la labor de la coalición? y ¿cómo describiría el mundo que la coalición pretende crear?*

Herramientas para el Capítulo 4: estructura, gobernanza y dirección

1) Plantilla para establecer los principios operativos de la coalición

I. MISIÓN: una declaración de misión efectiva contiene una descripción atractiva del propósito de la coalición y las estrategias que empleará para lograrlo¹³.

II. NOMBRE: ¿qué nombre deberá adoptar la coalición para comunicar claramente qué está intentando hacer?

El nombre de la coalición es _____

III. ESTATUS Y LIMITACIONES: ¿cuál es la estructura y la intención de la coalición?

Ejemplo: para lograr su misión, la entidad se organiza como una coalición voluntaria.

Los miembros de la coalición defenderán la misión y respetarán sus principios operativos.

IV. AFILIACIÓN: ¿quién puede formar parte de la coalición? y ¿qué grupos deben deberían participar para que la coalición tenga éxito en su misión?

Ejemplo: la coalición está liderada por sus miembros. Los miembros pueden incluir organismos públicos, privados y sin fines de lucro y ciudadanos, voluntarios y docentes. La afiliación está abierta a las organizaciones y/o personas que inscriban y se comprometan con la misión de la coalición. Se debatirá sobre las partes interesadas, se revisará su postulación y se aprobará por los miembros existentes.

Todo miembro tiene derecho a designar hasta dos representantes al servicio de la coalición.

V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: ¿qué se espera de los miembros de la coalición?

Ejemplo: se espera de los miembros que:

- Asistan a reuniones regularmente o designen un delegado apropiado (no más de dos representantes) y participen en los grupos de trabajo.

¹³ Véase, por ejemplo, Francis Pandolfi, "How to Create an Effective Non-Profit Mission Statement" ["Cómo crear una declaración de misión efectiva sin fines de lucro"], Harvard Business Review, 14 de marzo de 2011, disponible en: <https://hbr.org/2011/03/how-nonprofit-misuse-their-mis>.

- Colaboren activamente y ayuden a llevar a cabo un plan estratégico que incluya la estrategia, los mensajes clave, las medidas para el éxito y las tácticas.
- Acusen recibo de todas las comunicaciones.
- Tomen las decisiones como un grupo.
- Actúen como portavoz de la coalición cuando sea necesario.
- Utilicen, si procede, canales organizativos independientes para ayudar a promover la misión de la coalición y divulgar información y herramientas relevantes.
- Permitan el uso del nombre y el logo de su organización en los materiales de la coalición, en caso de aprobarse por las partes responsables de su organización.

VI. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES: ¿cómo tomará decisiones la coalición?

Ejemplo: cuando sea posible, las decisiones se adoptarán por consenso, para promover que se oigan y debatan las decisiones de todo el mundo. Se asumirá la decisión mayoritaria, en caso de no haya una objeción notable.

VII. ADMINISTRACIÓN: ¿cómo se mantendrá la coalición organizada y en el sendero correcto? y ¿quién organizará y gestionará las reuniones, registrará las actas, etc.?

Ejemplo: las actividades de la coalición serán administradas por

Los grupos de trabajo se reunirán mensualmente o de acuerdo a sus necesidades, mediante videoconferencia o teleconferencia. La totalidad de la coalición se reunirá trimestralmente. Un miembro del equipo administrativo participará en todas las reuniones para facilitar y registrar las actas y coordinar los siguientes pasos y planes.

VIII. FINANCIACIÓN DE LA COALICIÓN: ¿cómo se financiarán las actividades de la coalición?, ¿qué aportaciones se espera de los miembros de la coalición? y ¿podrían ser los miembros de la coalición posibles beneficiarios de los fondos de la misma?

IX. COMUNICACIONES EXTERNAS: ¿qué directrices o procesos de revisión deberían establecerse para garantizar que las comunicaciones externas de la coalición sean coherentes y cuenten con el visto bueno de todos los miembros?

Ejemplo: cualquier comunicación relativa a la coalición, su afiliación o su labor deberá ser revisada y aprobada colectivamente por todos los miembros.

2) Ejemplo de principios operativos: la Plataforma de solidaridad cívica

Tenga en cuenta que estos principios operativos son un ejemplo de cómo puede una coalición afrontar estas cuestiones. Toda coalición deberá decidir sus principios operativos en base a sus metas específicas y a la opinión de los miembros sobre la forma más efectiva de trabajar conjuntamente.

1. Metas y principios de la plataforma

La Plataforma es una coalición de organizaciones y grupos cívicos de los Estados participantes de la OSCE y ONG internacionales interesadas en emprender acciones conjuntas para la defensa de los derechos humanos en la región de la OSCE. Los grupos de la coalición también están en disposición de asumir posturas comunes en asuntos clave y, cuando proceda, brindar apoyo y asistencia mutua.

2. Principios de participación y afiliación

Las organizaciones y los grupos que operan en la región OSCE pueden formar parte de la Plataforma. Los participantes existentes determinarán el grado y la forma de involucración de las potenciales organizaciones en la labor de la Plataforma.

Existen dos formas básicas de participación:

- a. Participantes informativos.** Hace referencia a los grupos que se unen a la Plataforma mediante el registro en línea o una comunicación con la Secretaría y que facilitan información básica de contacto y se comprometen a aceptar la Declaración de la coalición. Estos participantes reciben acceso a los recursos informativos de la Plataforma y son invitados a participar en sus actividades y a suscribir sus declaraciones. La **Secretaría** es responsable de inscribir a los participantes a título informativo.
- b. Miembros.** Define a los grupos que asumen responsabilidades adicionales y se declaran sujetos a la Declaración así como otros documentos que regulen las actividades de la Plataforma y que hayan sido adoptados de acuerdo con los procedimientos establecidos. Estas organizaciones están representadas en los grupos de trabajo de la Plataforma y contribuyen a la formulación de posturas comunes de la misma. El estatus de miembro es otorgado por el Consejo de la plataforma, de acuerdo con los procedimientos de reclutamiento desarrollados para los nuevos miembros.

Los miembros iniciales de la Plataforma son sus organizaciones fundadoras.

3. Grupos de trabajo y otras estructuras internas

Los miembros de la Plataforma pueden formar grupos de trabajo y otras estructuras internas para promover una labor efectiva en áreas específicas. El foco de los grupos de trabajo puede ser temático, regional o interregional.

Las propuestas para formar tales estructuras deberán remitirse a un mínimo de tres miembros de la coalición de al menos dos países diferentes.

La propuesta para formar un grupo de trabajo deberá incluir información sobre sus metas y funciones, una lista de los miembros de la coalición que participen inicialmente, información de contacto de al menos tres miembros del grupo de trabajo propuesto, el nombre del coordinador y las reglas internas desarrolladas para el grupo. Las propuestas para formar grupos de trabajo deberán estar avaladas por un mínimo de tres miembros del Consejo.

El consejo registra los grupos de trabajo a través de un procedimiento acordado y publica información sobre ellos en la página web de la Plataforma.

4. Administración y dirección

El **Consejo de la plataforma** está formado por representantes de las organizaciones fundadoras de la coalición. El Consejo es una estructura colegiada responsable de la dirección general de la Plataforma y del desarrollo de sus políticas. La afiliación del Consejo puede expandirse mediante la designación de representantes de organizaciones socias que cuenten con experiencia internacional. Las propuestas para nombrar nuevos miembros deben ser realizadas por un mínimo de tres miembros del Consejo y serán adoptadas a menos que tres o más miembros del Consejo manifiesten su oposición. Las organizaciones miembros podrán retirar a sus representantes del Consejo en cualquier momento y sustituirlos por nuevos representantes previa notificación a la Secretaría de la Plataforma.

El Consejo designa a miembros de la Secretaría y al editor de la página web de la Plataforma.

El Consejo también podrá establecer otros organismos permanentes o temporales, definir sus competencias y sus normas de funcionamiento.

El Consejo garantiza el cumplimiento de las normas y los procedimientos internos, aprueba los documentos relativos a la administración de la Plataforma, resuelve disputas y, cuando no se alcance un acuerdo, designa a los nuevos miembros de la Plataforma y la creación de nuevos grupos de trabajo.

El Consejo cuenta con poderes suficientes como para excluir a las organizaciones de formar parte de la Plataforma. Las exclusiones deben estar avaladas por al menos tres miembros del Consejo y serán adoptadas a menos que tres o más miembros manifiesten su oposición.

El **Comité de coordinación de la plataforma** es un organismo operativo compuesto por los coordinadores de los grupos de trabajo de la plataforma y otras estructuras internas. El Coordinador de la Secretaría es un miembro ex officio del Comité de coordinación. Los grupos de trabajo y otras estructuras internas son responsables del nombramiento de sus propios coordinadores, que también actuarán como miembros del Comité de coordinación. El Comité garantiza el intercambio de información entre grupos de trabajo, confirma cualquier modificación de los principios organizativos de

la Plataforma (junto con el Consejo) y coordina la aprobación de otros documentos internos.

Las funciones de la **Secretaría** serán asumidas por los miembros de la Plataforma designados por el Consejo durante un periodo rotativo de un año. La Secretaría es responsable de las siguientes tareas: enviar los documentos y las declaraciones desarrolladas por las estructuras de la Plataforma; organizar las reuniones regulares del Consejo, gestionar la votación a distancia de los miembros del Consejo y del Comité de coordinación; brindar asistencia en la celebración de reuniones de otras estructuras de la Plataforma y llevar a cabo otras funciones administrativas.

5. Procedimientos para la adopción de documentos y declaraciones

Cualquiera de las estructuras de la Plataforma puede emitir declaraciones independientes del resto de la coalición.

Las declaraciones emitidas por la Plataforma pueden ser propuestas por un mínimo de tres socios de la Plataforma, todos los participantes de la misma serán invitados a suscribir dichas declaraciones y estarán en su derecho de no hacerlo. Cuando una declaración no cuenta con el apoyo de una mayoría de los miembros del Consejo, seguirá pudiendo emitirse por la Plataforma, pero sólo contará con la firma de los participantes que la apoyen.

Las disputas que surjan a raíz de las decisiones o las declaraciones emitidas por las estructuras internas de la Plataforma serán resueltas por el Consejo.

6. Adopción y modificación de estos principios

El documento será adoptado en su forma inicial por la conferencia fundadora de la Plataforma. Las enmiendas pueden ser realizadas por el Consejo con el apoyo de una mayoría cualificada (dos tercios de los votos).

3) Las etapas del proceso de consenso (desarrollado por Seeds for Change)¹⁴

Las etapas del proceso de consenso

Existe un sinfín de modelos para lograr el consenso; algunos grupos elaboran procedimientos muy detallados, mientras que otros siguen procesos más orgánicos. El diagrama a continuación esboza las fases que son más comunes a todos los modelos. Si bien no es siempre necesario seguir un proceso formal para cada una de las decisiones que la coalición adopta, es recomendable practicar regularmente la aplicación de un modelo. La familiaridad del grupo con el proceso puede ser de gran utilidad a la hora de tomar decisiones difíciles o complejas.

El presente modelo funciona bien en grupos de entre 15 y 20 personas. Los grupos de mayor extensión podrían necesitar pasos adicionales para garantizar la plena participación de todos los miembros.

¹⁴ Para una descripción más detallada del proceso de consenso y otras herramientas que facilitan el mismo, véase: <https://www.seedsforchange.org.uk/>.

Diagrama de consenso

Paso 1: presente y aclare el/los tema(s) objeto de debate

Comparta información relevante. Averigüe cuáles son los puntos clave.

Paso 2: explore el problema y busque ideas

1. Recopile opiniones y reacciones iniciales. ¿Cuáles son las **preocupaciones** y los **problemas**?
2. Anote **ideas** para resolver las preocupaciones.
3. Mantenga un amplio debate sobre las ideas:
 - ¿Cuáles son los puntos a favor y en contra?
 - Intente hallar posibles soluciones para las preocupaciones.
 - Elimine algunas ideas, preseleccione otras.

Paso 3: busque ideas emergentes

¿Existe alguna idea o serie de ideas que combine las mejores características de las propuestas debatidas? Elabore una solución que satisfaga a todo el mundo o realice una propuesta.

Paso 4: debata, aclare y enmiende la propuesta

Garantice que cualquier inquietud restante sea escuchada y que todo el mundo tenga la oportunidad de contribuir.

Reflexione sobre posibles modificaciones que pudieran hacer la propuesta más aceptable para el grupo.

Paso 5: haga una prueba para establecer el grado de aceptación

¿Han alcanzado un acuerdo los miembros de la coalición? Compruebe los siguientes puntos:

- ▶ **Bloqueos.** Un desacuerdo fundamental con la propuesta que no puede resolverse. Los participantes que bloqueen una propuesta querrán desarrollar una nueva.
- ▶ **Hacerse a un lado.** Los participantes no apoyan una propuesta pero permiten su aprobación.
- ▶ **Reservas.** Los participantes manifiestan tener ciertas reservas pero están dispuestos a apoyar la adopción de la propuesta.

- ▶ **Acuerdo.** Los participantes apoyan la propuesta y están dispuestos a ayudar en su puesta en marcha.
- ▶ **Consenso.** ¿No existe bloqueo alguno, poca gente se ha hecho a un lado y no hay excesivas reservas?, ¿se trata de un acuerdo activo? En ese caso, ¿el grupo ha tomado una decisión!

Paso 6: ponga en práctica la decisión

Establezca quién, cuándo y cómo. Defina las diversas funciones, asigne responsabilidades y establezca plazos, etc.

Herramientas para el Capítulo 5: desarrollar un plan de coalición

1) Ejemplo de plantilla de plan de coalición

Consulte el Capítulo 5 para más información sobre cómo utilizar esta ficha. Un plan de coalición incluye los siguientes elementos:

Metas. Las metas son la conversión de la misión y la visión de la coalición en directrices específicas, definiendo lo que logrará al término del periodo planificado. Las metas representan el propósito general de la coalición y, como tal, deberán desarrollarse para reflejar cada una de sus funciones clave.

Objetivos. Los objetivos son los logros principales que la coalición desea lograr a lo largo del tiempo. Los objetivos difieren de las metas en que son específicos y evaluables; son los hitos intermedios que la coalición debe cumplir para alcanzar sus metas.

Estrategias/tácticas. Las estrategias son las funciones específicas que la coalición realizará para lograr sus objetivos. Asegúrese de que las estrategias de la coalición son específicas y conducen de manera lógica a sus objetivos.

Plan para <Nombre de la coalición> _____

<Fechas del Plan> _____

Aprobado a <fecha> _____

Los siguientes miembros de la coalición participaron en la elaboración del presente plan:

Propósito de la coalición:

Meta 1:	
	Objetivo 1:
	Objetivo 2:
	Objetivo 3:
	Estrategia 1: ¿Quién llevará a término la estrategia y cuándo?
	Estrategia 2: ¿Quién llevará a cabo la estrategia y cuándo?
	Estrategia 3: ¿Quién llevará a cabo la estrategia y cuándo?
Meta 2:	
	Objetivo 1:
	Objetivo 2:
	Objetivo 3:
	Estrategia 1: ¿Quién llevará a cabo la estrategia y cuándo?
	Estrategia 2: ¿Quién llevará a cabo la estrategia y cuándo?
	Estrategia 3: ¿Quién llevará a cabo la estrategia y cuándo?

Meta 3:	
	Objetivo 1:
	Objetivo 2:
	Objetivo 3:
	Estrategia 1: ¿Quién llevará a cabo la estrategia y cuándo?
	Estrategia 2: ¿Quién llevará a cabo la estrategia y cuándo?
	Estrategia 3: ¿Quién llevará a cabo la estrategia y cuándo?

2) Pasaporte al futuro (Modelo lógico sin lágrimas)¹⁵

- I. ¿Cuál es el propósito de la coalición?
- II. ¿A qué necesidades responde? y ¿cómo determina las necesidades en cuestión?
- III. ¿Cuáles son las metas y los resultados esperados de su labor?
 - a. ¿Cuál es el objetivo final o qué desearía conseguir la coalición antes de una fecha concreta?
 - b. ¿Cuáles son los cambios inmediatos e intermedios que la coalición pretende lograr?
 - c. ¿Qué recursos necesita la coalición para alcanzar sus metas?
- IV. ¿Cómo cumplirá la coalición sus propósitos?
 - a. ¿Cuál es el plan actual de la coalición?
 - b. ¿Cuáles son sus actividades actuales y planificadas?
 - c. ¿Cómo conseguirá que sus actividades se traduzcan en las metas y resultados esperados?

¹⁵ El modelo de planificación del Pasaporte al futuro ha sido adaptado del material desarrollado por Self Help Network de la Universidad del Estado de Wichita.

V. ¿Cómo evaluará la coalición su progreso? y ¿qué puntos de referencia establecerá?

a. ¿Cómo sabrá la coalición cuándo ha alcanzado su meta? y ¿en qué consistirá?

b. ¿Qué ocurrirá cuando la coalición alcance su meta?

3) Plantilla de plan de acción del grupo de trabajo¹⁶

PLAN DE ACCIÓN DE LA COALICIÓN [Año]

META GENERAL DEL GRUPO DE TRABAJO:					
OBJETIVOS DEL GRUPO DE TRABAJO:					
1.					
2.					
3.					
Obj. nº	Acción	Estrategia/Pasos clave (incluya plazos)	Definir el éxito (Resultados específicos, ¿para cuándo?)	Socios	Recursos Obstáculos
1.					
2.					
3.					

¹⁶ Elaborado por Coalitions Work, véase: <http://coalitionswork.com/>.

Herramientas para el capítulo 6: sostenibilidad

Qué hacer cuando las cosas salen mal¹⁷

QUÉ HACER CUANDO LAS COSAS SALEN MAL		
SÍNTOMAS	PROBLEMA	SOLUCIONES
<ul style="list-style-type: none"> Fallo en la planificación. Fallo en la ejecución. Retrasos. Frustración. 	Falta de priorización o dirección.	<ul style="list-style-type: none"> Clarificar la visión, misión y las metas de la coalición. Desarrollar un plan de acción. Realizar un seguimiento del progreso en la puesta en marcha del plan de acción.
<ul style="list-style-type: none"> Reaparecen rencillas anteriores. Distribución desigual de recursos. Reuniones convulsas. Agendas ocultas. Falta de confianza. 	Batallas por el ámbito de influencia y la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> Comprometerse de nuevo con la visión de la coalición para la comunidad. Elaborar declaraciones de los valores de la coalición. Prevenir o abordar abiertamente el conflicto. Promover los debates cara a cara para identificar las preocupaciones y necesidades de los socios. Utilizar la conciliación informal. Emplear la mediación de terceros.
<ul style="list-style-type: none"> Desgaste de los miembros y líderes. Exigencias inviables para el personal. Los nuevos miembros no participan en los esfuerzos. Frustración. Se producen bajas. Desequilibrio de poder entre las organizaciones. 	Distribución desigual de poder, toma de decisiones y responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar una lista por escrito de las responsabilidades y las funciones del personal, los líderes y los miembros. Redactar memorandos de entendimiento para todas las organizaciones miembros. Reunirse anualmente con el consejero delegado o director de cada compañía para aclarar las expectativas. Revisar los pasos de acción al inicio y final de cada reunión. Organizar retiros anuales para promover la integración de equipos y la delegación de tareas entre miembros. Otorgar un voto a cada organización a la hora de adoptar decisiones, etc.

¹⁷ Elaborado por Coalition Work, véase: <http://coalitionswork.com/>.

QUÉ HACER CUANDO LAS COSAS SALEN MAL

SÍNTOMAS	PROBLEMA	SOLUCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros desconocen las reuniones/eventos. • Surgen enfrentamientos internos. • Los miembros y la comunidad no observan los resultados de sus esfuerzos. 	Comunicación inefectiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir órdenes del día puntualmente. • Enviar boletines mensuales (electrónicos) y artículos para los boletines de los socios. • Elaborar y compartir un mensaje organizativo de una página. • Celebrar una reunión anual sobre el "estado de la coalición" para revisar el progreso y el futuro.
<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de profesionales. • Algunos sectores comunitarios no están correctamente representados. • La coalición no es conocida o respetada por la comunidad. • Los grupos comunitarios no apoyan a la coalición ni su labor. 	Vínculos precarios con la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis de deficiencias para garantizar una representación diversa. • Desarrollar una campaña de reclutamiento de calidad. • Celebrar reuniones y eventos en ubicaciones neutrales y accesibles. • Hablar sobre las oportunidades de la coalición en eventos comunitarios. • Apoyar las actividades de otros socios de la comunidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de trabajo inefectivos. • Comité directivo incompetente. • Fracaso a la hora de desarrollar, mantener o rotar al liderazgo. • Asistencia precaria. • Niveles elevados de "bajas". • Falta de formación continua. • Financiación inadecuada. • Falta de resultados. 	Estructura o funcionamiento de coalición inefectiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo una planificación estratégica para reconectar la misión y las metas con la estructura y la función de la coalición. • Elaborar un organigrama. • Organizar un retiro anual y una orientación para los líderes. • Establecer límites de mandato de uno a dos años y celebrar elecciones anuales. • Mantener reuniones y elaborar informes efectivos. • Garantizar que los líderes y miembros experimentados guíen a los nuevos. • Establecer comités directivos o de desarrollo de recursos para elaborar el presupuesto, los recursos y los fondos.

QUÉ HACER CUANDO LAS COSAS SALEN MAL

SÍNTOMAS	PROBLEMA	SOLUCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia precaria o incongruente. • Falta de seguimiento en las tareas. 	<p>Problemas de tiempo y compromiso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar encuestas y debates para identificar los mejores horarios de reunión y ajuste entre talentos y tareas. • Realizar una revisión anual de las cartas de compromiso. • Según proceda, solicitar a las organizaciones que designen nuevos representantes con más tiempo que ofrecer a la coalición. • Solicitar a los presidentes que hagan un seguimiento de los no asistentes y aquellos que no cumplen con sus tareas. • Garantizar que las reuniones permiten la asistencia de personas con responsabilidades de cuidado infantil, incluidas las madres lactantes.
<ul style="list-style-type: none"> • La coalición no está reconocida por los medios de comunicación o entre los líderes comunitarios clave. • Las solicitudes de fondos o subvenciones de la coalición no dan sus frutos. • Reclutar nuevos miembros y líderes se antoja complicado. • No se consiguen los resultados esperados. • Los problemas de la comunidad quedan sin resolver. 	<p>Falta de resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un modelo lógico, un plan de acción y un plan de evaluación. • Recopilar datos y realizar un seguimiento de los resultados a corto, medio y largo plazo para rendir cuentas con los socios y ayudar a alinear esfuerzos. • Coordinar las actividades de los socios a través del plan de acción acordado. • Utilizar un mensaje organizativo de una página y las redes sociales para compartir los éxitos con el público, así como con los líderes y miembros actuales y potenciales. • Contactar con las fundaciones y los financiadores para explorar opciones de financiación.

Herramientas para el capítulo 7: seguimiento y evaluación

1) Herramienta de evaluación de miembros de la coalición¹⁸

Solicite a los miembros de la coalición que completen el siguiente cuestionario de evaluación de miembros para determinar la salud de la coalición. En teoría, las evaluaciones de los miembros de la coalición deberían llevarse a cabo al menos una vez al año.

Para cada cuestión, le rogamos que marque con un círculo la calificación que mejor refleje el grado de conformidad con la afirmación planteada.

Visión: planificación, puesta en práctica y progreso		<i>Totalmente de acuerdo</i>			<i>Totalmente en desacuerdo</i>	
1.	La coalición tiene una visión y una misión claras.	1	2	3	4	5
2	Hay un seguimiento constante de las actividades de la coalición.	1	2	3	4	5
3.	La coalición realiza actividades efectivas para alcanzar sus metas.	1	2	3	4	5
4.	La coalición ha desarrollado planes de acción específicos para lograr cambios en la comunidad y en los sistemas.	1	2	3	4	5
5.	La coalición soluciona eficientemente las diferencias entre miembros.	1	2	3	4	5
6.	La coalición lleva a cabo una búsqueda colaborativa de soluciones a problemas comunes, traduciéndose en soluciones innovadoras.	1	2	3	4	5
7.	La coalición incrementa sus recursos disponibles al solicitar a los socios que aporten recursos o identifiquen a terceros con recursos.	1	2	3	4	5

¹⁸ Adaptado de los materiales elaborados por Tom Wolff , The Power of Collaborative Solutions: six principles and effective tools for building healthy communities [El poder de soluciones colaborativas: seis principios e instrumentos eficaces para crear comunidades saludables] (San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint, 2010), p. 251-257.

Liderazgo y afiliación		<i>Totalmente de acuerdo</i>			<i>Totalmente en desacuerdo</i>	
8.	La coalición desarrolla y apoya el liderazgo.	1	2	3	4	5
9.	Existen oportunidades para todos que todos los miembros de la coalición adopten funciones directivas y se insta a los miembros a asumirlas.	1	2	3	4	5
10.	Las responsabilidades directivas están repartidas equitativamente entre hombres y mujeres y entre todos los grupos de la coalición.	1	2	3	4	5
11.	Las responsabilidades administrativas están repartidas equitativamente entre hombres y mujeres y entre todos los grupos de la coalición.	1	2	3	4	5
12.	La coalición genera mayor sentimiento de participación y propiedad al involucrar a socios en actividades y proyectos conjuntos.	1	2	3	4	5
13.	La coalición tiene una amplia afiliación, apropiada para abordar el asunto que ocupa sus esfuerzos.	1	2	3	4	5
14.	La afiliación de la coalición es diversa.	1	2	3	4	5
15.	Los miembros muestran su compromiso y asumen tareas.	1	2	3	4	5

Estructura		<i>Totalmente de acuerdo</i>			<i>Totalmente en desacuerdo</i>	
16.	La coalición celebra ciclos de reuniones regularmente.	1	2	3	4	5
17.	La coalición cuenta con comités y grupos de trabajo activos.	1	2	3	4	5
18.	Los miembros reciben órdenes del día por adelantado y actas tras las reuniones.	1	2	3	4	5
19.	En las reuniones se respeta el orden del día y se lleva a cabo el trabajo planificado.	1	2	3	4	5
20.	La coalición tiene una estructura organizativa viable que funciona competentemente.	1	2	3	4	5

Comunicación		<i>Totalmente de acuerdo</i>			<i>Totalmente en desacuerdo</i>	
21.	La comunicación entre miembros de la coalición es efectiva.	1	2	3	4	5
22.	La comunicación entre la coalición y la comunidad relacionada con los problemas que ésta aborda es efectiva.	1	2	3	4	5
23.	Los miembros de la coalición resuelven diferencias de manera respetuosa y productiva.	1	2	3	4	5

24.	La coalición escucha la opinión de todos los miembros, independientemente de su sexo.	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	---

Actividades		<i>Totalmente de acuerdo</i>			<i>Totalmente en desacuerdo</i>	
25.	La información se intercambia en las reuniones de la coalición.	1	2	3	4	5
26.	La coalición desarrolla nuevos materiales y programas.	1	2	3	4	5
27.	La coalición aboga por el cambio.	1	2	3	4	5
28.	La coalición facilita el intercambio de nuevas perspectivas.	1	2	3	4	5
29.	Los resultados son más inclusivos que los que podrían lograrse sin la coalición.	1	2	3	4	5

Resultados		<i>Totalmente de acuerdo</i>			<i>Totalmente en desacuerdo</i>	
30.	¿Qué cambios se han logrado gracias a la coalición que de otro modo no habrían tenido lugar?					
31.	La coalición ha conseguido lograr sus metas y ha obtenido resultados concretos.	1	2	3	4	5
32.	La coalición ha actuado como catalizador de un cambio positivo en relación con los temas en los que ha decidido centrar su labor.	1	2	3	4	5
33.	La coalición produce cambios en la comunidad mediante la modificación de los programas, las políticas y las prácticas que mejoran la vida de las personas.	1	2	3	4	5
34.	La coalición ha provocado cambios en los programas, las políticas y las prácticas de muchos sectores y sistemas comunitarios relacionados con el ámbito en el que ha centrado sus esfuerzos.	1	2	3	4	5
35.	¿Qué cambios específicos a los programas, las políticas o las prácticas cree que son fruto del trabajo de esta coalición?	1	2	3	4	5
36.	Los resultados logrados son necesarios y efectivos.	1	2	3	4	5
37.	Tras cada actividad o proyecto, la directiva del comité o grupo de trabajo evalúa cómo se desarrolló para aprender de la experiencia.	1	2	3	4	5

Definiciones

Los *cambios de los programas* pueden ser intervenciones, productos o protocolos nuevos o modificados, tales como materiales formativos, de marketing o de marca y nuevas presentaciones.

Las *políticas* pueden incluir políticas que impliquen a establecimientos u organismos, estatales, federales o institucionales.

Los cambios a las *prácticas* pueden incluir modificaciones a instalaciones u otras instituciones u organizaciones; cambios realizados por profesionales (incluidos los médicos, enfermeros o trabajadores sociales o administradores de instalaciones); cambios gubernamentales y cambios por parte de las personas afectadas por el asunto en cuestión.

Relaciones		Totalmente de acuerdo			Totalmente en desacuerdo	
		1	2	3	4	5
38.	Las colaboraciones antiguas o existentes han mejorado gracias a la coalición.	1	2	3	4	5
39.	Se han formado nuevas colaboraciones gracias a la coalición.	1	2	3	4	5
40.	Los miembros de la comunidad afectados por el asunto en cuestión ahora conocen con mayor detalle los recursos de los demás gracias a la coalición.	1	2	3	4	5

Resultados en el sistema		Totalmente de acuerdo			Totalmente en desacuerdo	
		1	2	3	4	5
41.	La coalición ha provocado cambios en los sistemas, incluidos los cambios relacionados con la comunidad mayoritaria que aborda los asuntos que la coalición ha identificado y también en la capacidad de la coalición para hacer frente a problemas emergentes.	1	2	3	4	5
42.	Se han logrado cambios positivos en la comunidad que trabaja en los asuntos de la coalición; gracias a ella, los socios son más colaborativos y cooperativos.	1	2	3	4	5
43.	La coalición ha facilitado el acceso de los miembros de la comunidad a mayores recursos tanto dentro como fuera de la coalición.	1	2	3	4	5

Beneficios de la participación		<i>Totalmente de acuerdo</i>			<i>Totalmente en desacuerdo</i>	
44.	La comunidad y sus residentes están mejor en la actualidad gracias a la coalición	1	2	3	4	5
45.	La participación en la coalición me ha beneficiado al:					
	a. Establecer relaciones con otros miembros de la coalición.	1	2	3	4	5
	b. Intercambiar información con terceros y establecer vínculos.	1	2	3	4	5
	c. Trabajar con terceros en asuntos de importancia.	1	2	3	4	5
	d. Formar parte de un proceso que produce cambios de calado.	1	2	3	4	5
46.	La participación en la coalición ha beneficiado a mi organización gracias a:					
	a. Los programas modificados.	1	2	3	4	5
	b. Los programas nuevos.	1	2	3	4	5
	c. El acceso a nuevos o mayores recursos.	1	2	3	4	5
	d. La creación de soluciones colaborativas con otros socios de la coalición.	1	2	3	4	5

Evaluación general	
47.	¿Qué cambios se han logrado en su organización gracias a la coalición que de otro modo no habrían tenido lugar?
48.	¿Ha habido algún resultado sorprendente o no esperado provocado por la coalición?
49.	¿Cuáles son los tres resultados más significativos fruto de la labor de la coalición?

Glosario

Coalición: grupo de personas, organizaciones, comunidades, instituciones religiosas, empresas, periodistas y/u organismos gubernamentales con un interés común que acuerdan trabajar conjuntamente hacia una meta compartida. La coalición es una forma de asociación o colaboración por un propósito específico. Difiere del concepto común de “asociación”, puesto que involucra a más de dos socios. También se diferencia del diálogo, que no es sino una actividad adoptada por muchas coaliciones, pero que no constituye una coalición por sí misma, sino que forma parte de una estrategia más amplia en la que los participantes trabajan juntos hacia una meta compartida.

Comité: subgrupo de la coalición que lleva a cabo una serie de actividades designadas en nombre de la misma. Por lo general, los comités se reúnen con mayor frecuencia que el conjunto de la coalición y ayudan a garantizar que la labor de la coalición no se estanque.

Diálogo: interacción constructiva, cooperativa y facilitada entre personas de diversas religiones, creencias y/o culturas. Los diálogos son una estrategia empleada por muchas coaliciones, pero el diálogo por sí mismo no constituye una coalición. El diálogo puede evolucionar hacia una coalición si los participantes deciden trabajar conjuntamente hacia una meta específica y común.

Sector formal: las organizaciones, organismos y otras entidades establecidas que forman la coalición. Las entidades del sector formal por lo general cuentan con un presupuesto, personal, una página web y otros recursos valiosos.

Gobernanza: hace referencia a la forma en que se toman las decisiones en la coalición, quién está facultado para tomar dichas decisiones y cómo se reparten y comparten las responsabilidades de dirección.

Sector informal: incluye a los grupos y las personas con buenas conexiones entre los colectivos más afectados por el asunto que la coalición aborda, pero que carecen de los mismos recursos humanos o de otro tipo que los actores del sector formal.

Asociación: dos o más personas o entidades que colaboran por un propósito común. Cuando una asociación incluye a más de dos socios (o miembros), que trabajan por una meta específica, también puede denominarse coalición.

Grupos de interés: aquellos afectados por el resultado de la labor de la coalición. Esto incluye a aquellos que están directamente implicados en los problemas de la intolerancia y la discriminación, las personas y organizaciones que están actualmente involucradas en los esfuerzos en dichos campos, los líderes de opinión (las personas con

poder de influencia en la concepción que otras personas tienen de un problema) y aquellos cuyas vidas o trabajo puede verse afectados por los esfuerzos de la coalición.

Estructura: el marco en el que se organiza la coalición. Por ejemplo, la estructura de la coalición podría incluir grupos de trabajo, comités y/o puestos directivos.

Sostenibilidad: la habilidad de la coalición para continuar funcionando hasta que haya alcanzado sus metas. También hace referencia a la capacidad de la coalición para garantizar que sus logros tengan un efecto duradero en una parte significativa de la comunidad, de forma que los programas continúen prosperando, las actitudes comunitarias sigan avanzando hacia la tolerancia, las victorias políticas no sean revertidas, etc.

Grupo de trabajo: subgrupo de la coalición encargado de lograr avances en áreas específicas de su labor. Los grupos de trabajo pueden establecerse para abordar alguna de las metas principales de la coalición, desarrollar planes de trabajo más detallados o liderar la puesta en marcha de dichos planes de trabajo.

