



MANUAL PARA LA FORMACIÓN DE COALICIONES URBANAS

hacia la conectividad para la resiliencia





La guía fue desarrollada por la FICR con el apoyo de la Cruz Roja Americana

Para mayor información:
Daniel Ureña Cot
IFRC, Oficina Regional para las Américas
Ave. Jacinto Palacios Cobos
Edificio 221, Ciudad del Saber, Clayton
Ciudad de Panamá, Panamá
Tel. +507 317 3058 | Fax. +507 317 1811
E-mail daniel.urena@ifrc.org

Se autoriza citar total o parcialmente el contenido de este estudio con fines no comerciales, siempre y cuando se mencione la fuente. La Federación Internacional apreciaría recibir detalles acerca de su utilización. Las solicitudes para la reproducción comercial deben dirigirse a la Federación Internacional a la dirección secretariat@ifrc.org.

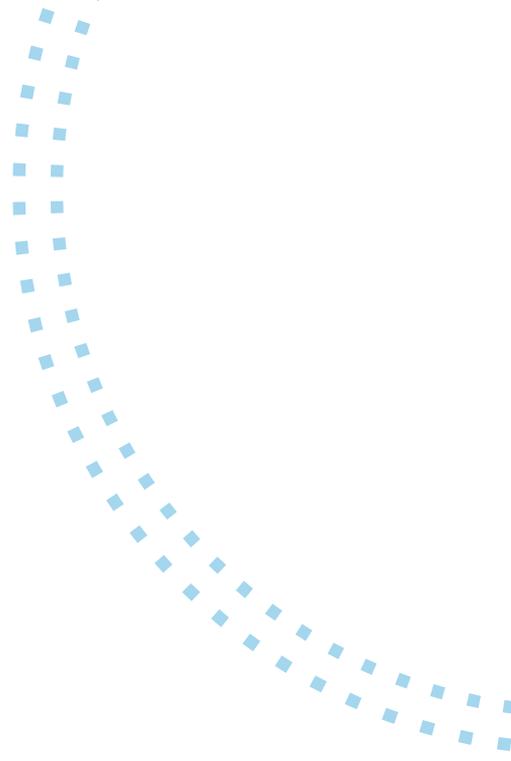
Las opiniones y recomendaciones expresadas en este estudio no representan necesariamente la política oficial de la Federación Internacional ni de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Las designaciones y mapas utilizados no suponen la expresión de ninguna opinión por parte de la Federación Internacional ni de las Sociedades Nacionales con respecto a la condición jurídica de algún territorio o de sus autoridades. Todas las fotografías utilizadas en este estudio son propiedad de la Federación Internacional salvo indicación en contrario.

CONTENIDO DEL MANUAL

| | |
|---|----|
| ■ Introducción | 4 |
| ■ ¿Qué es una coalición urbana? | 6 |
| ■ ¿Por qué una coalición urbana? | 7 |
| ■ ¿Qué marca el éxito de una coalición? | 8 |
| ■ Componentes esenciales para formar una coalición urbana para la resiliencia | 9 |
| ■ Anexos | 21 |



INTRODUCCIÓN



Un nuevo compromiso con la formación de alianzas y coaliciones es necesario si queremos ayudar a personas y comunidades a fortalecer su resiliencia. Debemos percatarnos del potencial de nuestras redes colectivas, de nuestra capacidad para trabajar a diferentes escalas, y coordinar nuestros recursos compartidos.

El número de personas afectadas por desastres, naturales o de otro tipo, ha aumentado constantemente en los últimos años. Para 2016, la Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA) predice que unas 125,3 millones de personas necesitarán asistencia humanitaria a nivel mundial¹. Mientras tanto, los recursos para ayudar a estos hombres, mujeres y niños no son suficientes – la ONU estima una brecha de \$15 mil millones entre los recursos disponibles y los necesarios para poder responder de manera adecuada².

Nosotros, como humanitarios, tenemos la responsabilidad de optimizar nuestro conocimiento y nuestros recursos para crear resiliencia antes de que ocurran los desastres. Las coaliciones ofrecen una oportunidad para poner en común los recursos de todos los socios en materia de conocimiento. Aprovechando las redes sociales y la tecnología, el intercambio de conocimientos y de recursos se convierte en una vía de dos direcciones, permitiendo a personas y comunidades compartir sus necesidades, conocimientos y experiencias.

El Manual para la Formación de coaliciones urbanas para la Resiliencia Comunitaria es una herramienta que brinda a

los principales representantes de organizaciones una guía sencilla para el desarrollo de plataformas urbanas que funcionen para construir resiliencia comunitaria y urbana.

En la práctica, una coalición urbana abordará tres objetivos: 1) identificar las oportunidades y los socios que contribuirán significativamente a potenciar la resiliencia comunitaria; 2) participar extensamente con socios y comunidades para incentivar y motivar a la acción local y el alcance de la coalición; 3) vincular las iniciativas y campañas locales de la Coalición de Mil Millones para la Resiliencia Comunitaria con la plataforma mundial de la Coalición.

Cada coalición urbana dará forma a la iniciativa para ajustarse a sus circunstancias locales, mediante la implementación de medidas prácticas para poner en marcha actividades en su ciudad o área. Estas acciones se complementarán con el acceso a tecnologías, tales como el Mercado de Resiliencia Comunitaria, una plataforma y herramienta online que conectará a los tomadores de decisiones con las necesidades de las comunidades, así como con la plataforma online de la Coalición de Mil Millones (www.onebillioncoalition.org).

¹ OCHA, p. 4

² UN, p. 2

#1BnCoalition

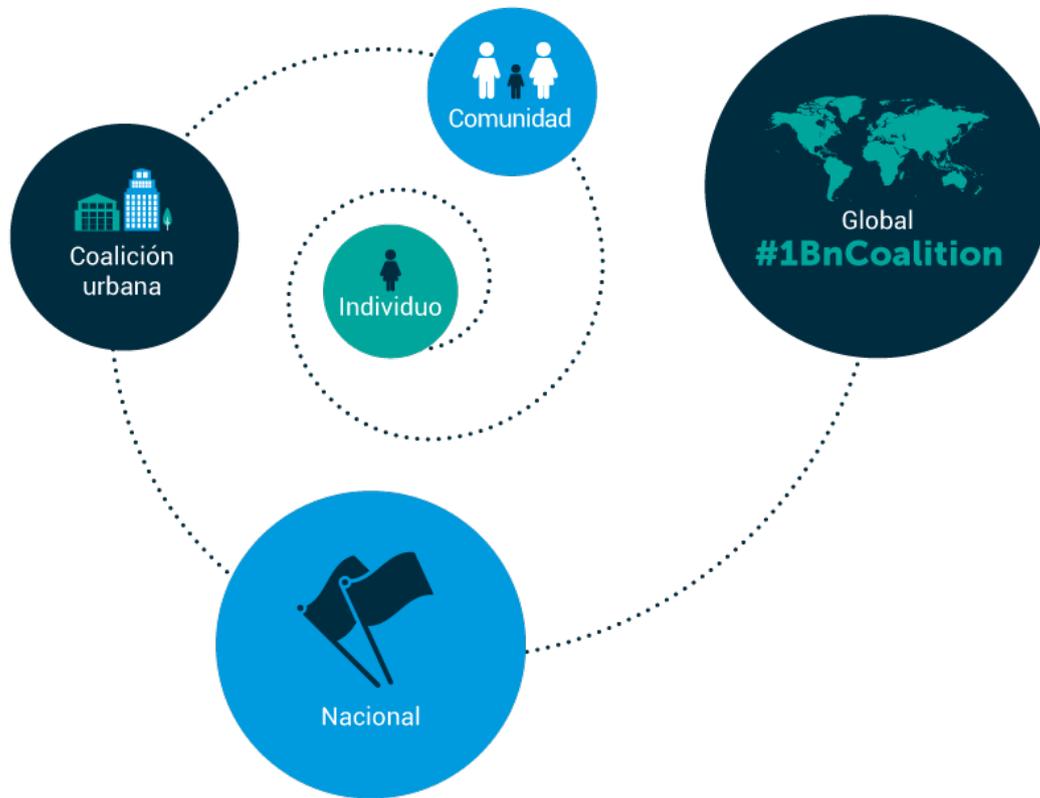
OneBillionCoalition.org

COALICIÓN DE MIL MILLONES PARA LA RESILIENCIA

Para el año 2025, mil millones de personas alrededor del mundo habrán dado pasos concretos para fortalecer su resiliencia - un mundo donde todas las personas se sienten más seguras, están más saludables y son más prósperas, aún de cara a la adversidad.

¿QUÉ ES UNA COALICIÓN URBANA?

UNA COALICIÓN ES UNA ALIANZA HACIA ACCIONES COMPARTIDAS



En las ciudades, los problemas locales son a menudo ocasionados por fenómenos no locales. Por lo tanto, su solución requiere de compromiso a todos los niveles: la recolección de información y la participación de una gama de socios y comunidades a nivel local, pero también a nivel nacional, o incluso internacional, a fin de procurar recursos o abogar en favor de las necesidades locales.

Las coaliciones no son sólo redes de organizaciones afines: son modelos estructurados de colaboración centrados en lograr cambios, en este caso, para el beneficio de las comunidades vulnerables.

Un modelo de participación de coalición urbana agrupa socios a distintos niveles, poniendo a su disposición un espacio para dialogar, evaluar y abordar la resiliencia a nivel de ciudad. Cada coalición tendrá un conjunto diferente de socios y acciones, dependiendo del contexto de cada ciudad en particular. Sin embargo, un factor común es la participación de múltiples socios que trabajan hacia un objetivo común y con una visión compartida.

TIPOS DE COALICIONES³

Núcleo y Rayos

Una organización o socios preferidos conforman una organización pequeña, con su personal propio, que apoye las alianzas, desarrolle estrategias y herramientas, y recaude fondos.

Modelo de Red

Socios globales libremente afiliados proporcionan fondos y capacidades directamente a socios locales, con base en las necesidades individuales de los socios.

Socio principal

Un socio asume un rol fuerte, aunque no necesariamente dominante. El socio lidera en la definición de la agenda estratégica y técnica, a coordina las actividades.

Afiliación Sencilla

Los socios forman una alianza libre basada en metas en común. Los socios operan como iguales, sin comité directivo fuerte, y comparten las prácticas de manera orgánica.

¿PORQUÉ UNA COALICIÓN URBANA?

Las ciudades son sistemas complejos. En ellas coexisten, se superponen e interactúan un sinnúmero de redes, sistemas, y circuitos de retroalimentación. Para lidiar con la complejidad es necesario aplicar el pensamiento sistémico, no sólo para comprender las causas de fondo de los problemas, sino también para desenredar las conexiones, diseñando soluciones que funcionen en este complejo entorno.

El aporte más importante que se espera de los tomadores de decisiones a nivel de ciudad es su apoyo y adopción de un rol activo en un diálogo sostenido entre una amplia gama de actores. Estas son algunas de las ventajas que pueden derivarse de formar o unirse a una coalición:

LA UNIÓN HACE LA FUERZA

Las coaliciones proyectan un frente unido, especialmente cuando expresan apoyo a un tema controvertido o abogan a nivel nacional a favor de asuntos que no pueden abordarse a nivel local.

VISIBILIDAD

Unirse a una coalición puede ayudar a dar protagonismo a sus esfuerzos.

CONTACTOS

Sus socios pueden ayudarle a llegar a personas influyentes y a tomadores de decisiones que puedan promover su causa.

SINERGIAS

Si carece de conocimientos o experiencia sobre un tema en particular, usted puede acercarse a otros miembros de la coalición que hayan estado trabajando en ese tema durante años. Esto le puede ahorrar mucho tiempo y esfuerzo y, en última instancia, ayudar a la comunidad a enfrentar mejor sus necesidades.

CARGA DE TRABAJO COMPARTIDA

Trabajar con socios puede ayudar a aliviar la carga del personal y de los voluntarios.

¿QUÉ MARCA EL ÉXITO DE UNA COALICIÓN?

⁴Adaptado de [Global Action Networks - Creating our Future Together \[Redes Globales de Acción - Creando Nuestro Futuro Juntos\]](#) por Steve Waddell

1. Sea claro sobre el proceso de cambio que busca generar.

- ¿Qué queremos lograr?
- ¿Cómo lo lograremos?
- ¿Quién debe participar?
- ¿Cuáles son algunos de nuestros supuestos o hipótesis?

2. Siempre céntrese en el trabajo a realizar.

Una coalición no es un grupo de discusión ni un foro de investigación. Es un colectivo de organizaciones comprometidas con el cambio. Debe haber claridad en torno al objetivo a alcanzar y las responsabilidades de cada organización participante.

3. Cambie la perspectiva, desde lo que una organización puede lograr por sí sola, hacia lo que los miembros de una red enfocada pueden lograr cuando trabajan hacia un objetivo común.

- Mantenga siempre su imagen y la credibilidad, siendo transparente – las coaliciones dependen de la confianza que las organizaciones depositan en aquellos que dirigen el proceso.
- Establezca claramente el modelo de poder compartido, ofreciendo orientación en lugar de imponer jerarquía.
- Sea claro sobre los roles y aportes de cada socio / miembro, y cumpla con los acuerdos y decisiones tomadas durante las conversaciones de la coalición.
- Mantenga la coalición abierta a los aportes de otros actores, asegurando que la estructura de la misma no sea cerrada.

4. Aprendan unos de otros. Siempre. En todo momento.

- No hay recetas o manuales predefinidos, cada contexto será diferente. Pero otros ya han pasado por situaciones similares. ¿Qué hicieron?
- Mantenga siempre una diversidad de participantes en la coalición, a fin de asegurar que exista una diversidad de perspectivas en torno a cada tema.
- El tipo de liderazgo cambia cuando el tipo de coalición cambia. Siempre esté pendiente de cuándo se necesitan cambios de liderazgo o de personal.

5. Tenga una idea clara del nivel de acción más apropiado.

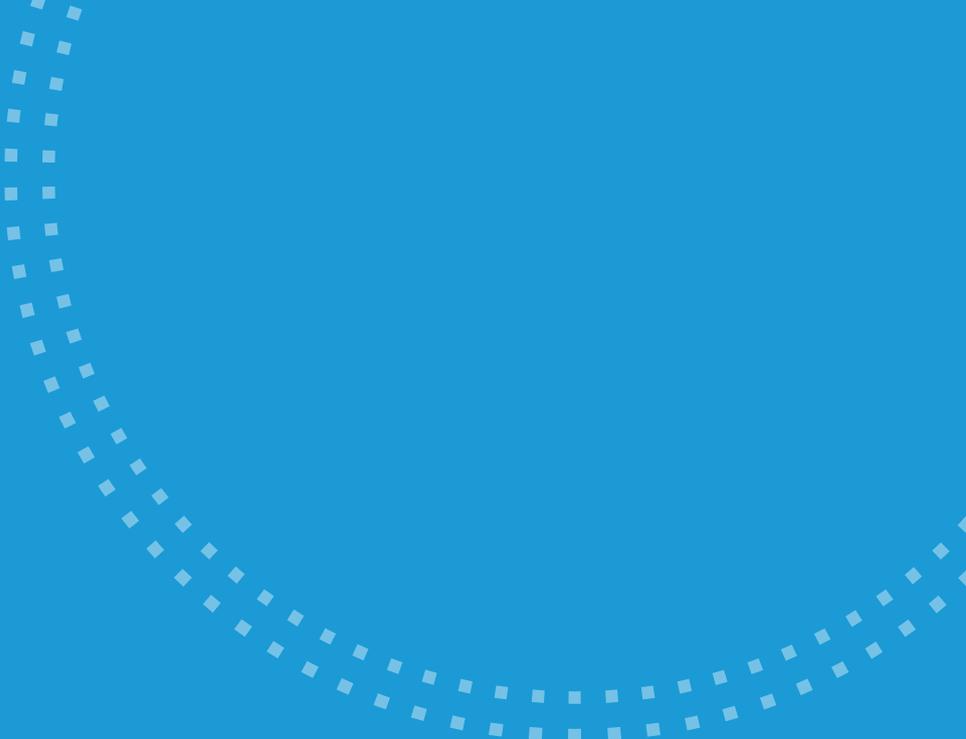
A menudo creemos que las soluciones deben venir desde arriba. Sin embargo, la mayoría de las acciones se implementarán a nivel local. Es importante conectar los beneficios para el nivel superior con aquellos para el inferior. También puede haber muchos niveles intermedios.

6. Acepte que muchas cosas permanecerán sin definir.

A medida que una coalición avanza, las cosas pueden cambiar, a veces en direcciones extremas.

7. Mantenga la sostenibilidad.

Manténgase abierto a modelos de participación que permitan adaptar la coalición a las realidades cambiantes de las comunidades, así como a las prioridades cambiantes de los socios.



Componentes esenciales para formar una coalición urbana para la resiliencia

Una coalición no es un proceso lineal, sino un sistema orgánico. Por lo tanto, es posible que los diferentes componentes necesarios para que una coalición se forme no se manifiesten uno tras otro, de manera secuencial. Más bien, es posible que se consoliden en diferentes etapas de la formación de la coalición, o podrían darse todos al mismo tiempo.

Es importante tener esto en cuenta al planificar cómo construirá una coalición urbana para la Resiliencia Comunitaria. Cada contexto tendrá diferentes puntos de entrada, desafíos y éxitos, en función de las realidades específicas y del ecosistema de la ciudad. Este manual busca proporcionar los componentes básicos del proceso de formación de coaliciones. Sin embargo, su comprensión del contexto local será lo que determinará los pasos necesarios para tener éxito en su ciudad.

MECANISMOS EXISTENTES

Antes de convocar una coalición, evalúe lo que ya existe en su ciudad. Puede ser más fácil, más eficiente y finalmente dar mejores resultados si se construye sobre los mecanismos existentes, en lugar de empezar desde cero. Algunas preguntas a considerar:

- ¿Existen coaliciones en torno a resiliencia que ya están conformadas por otros actores?
- ¿Tiene el sector público iniciativas o mecanismos que conectan a diferentes actores que trabajan en temas comunitarios?
- ¿Puede unirse a foros sobre resiliencia existentes, ya sea a nivel local, ciudad o incluso nacional?

Si hay mecanismos que ya existen, es probable que los diferentes componentes para la construcción de coaliciones de ciudad seguirán siendo relevantes para una coalición en creciente desarrollo. Sin embargo, se debe de construir sobre la base de lo que ya se está implementando y tratar de expandir estos mecanismos. También significa que usted o su organización no tendrá que asumir el papel de coordinador de la coalición, más bien, será un catalizador para el cambio.

COMPONENTE A

PARTICIPACIÓN DE ACTORES



Una coalición se define como una alianza o asociación para la acción compartida. Sin diversidad de actores no puede haber coalición. Y si entre los actores participantes la diversidad de opiniones y puntos de vista es deficiente, es muy probable que la coalición no rinda frutos. Por lo tanto, el asegurar la participación de actores diversos es un componente imprescindible en la formación de coaliciones.

Mientras que una coalición puede tomar muchas formas, debe haber por lo menos una organización que asuma el rol de liderazgo para iniciar la formación. Así, el primer actor que debe estar totalmente comprometido con el proceso es la organización líder. Para esto, celebre una reunión con los dirigentes de la organización líder y explique el concepto y los beneficios de formar y liderar una coalición urbana para la Resiliencia Comunitaria, presentando sus aspectos más importantes, el modus operandi y los pros y contras de la iniciativa.

Una vez que la organización líder esté comprometida con el proceso, es momento de realizar un mapeo de participantes y socios potenciales para la coalición urbana. Esto puede incluir

a la comunidad empresarial, escuelas y universidades, grupos de base, grupos religiosos, organizaciones comunitarias y no gubernamentales, entre otros actores. Es importante que haya diversidad de opiniones y diferentes voces dentro de la coalición. Esto dará lugar a los mejores resultados en la creación de resiliencia comunitaria.

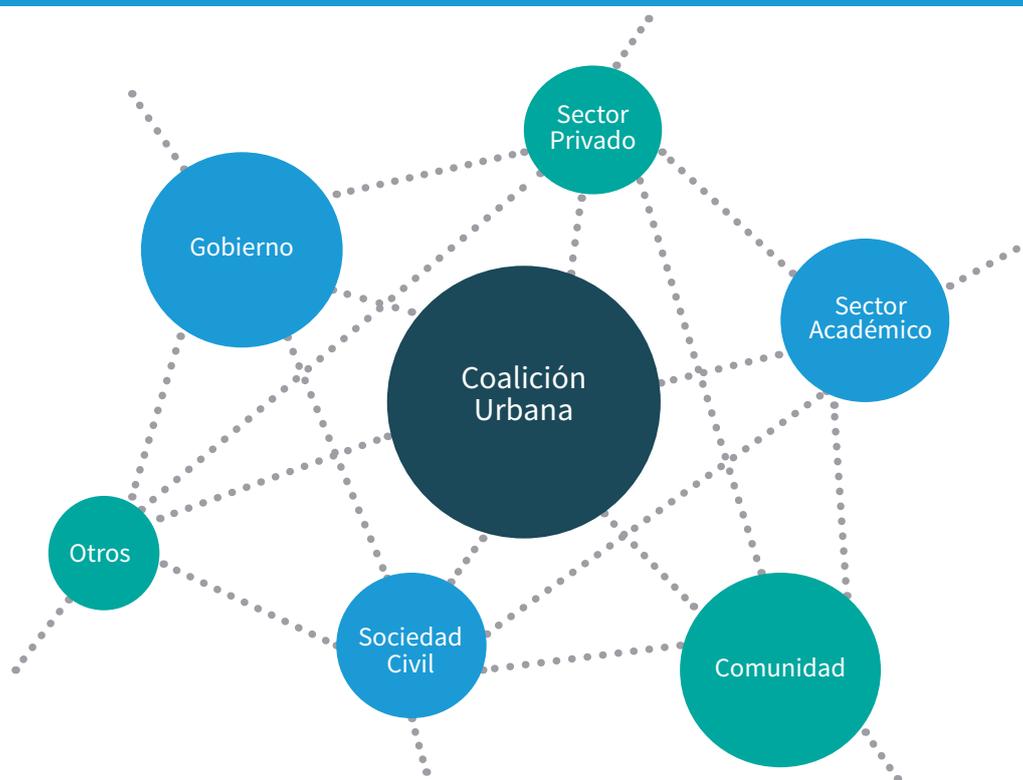
Después de haber identificado los actores potenciales, éstos tienen que ser filtrados según criterios fijos. Por ejemplo, con base en su interés, potencial de contribuir y complementar, su compromiso activo con las comunidades, etc.

Favor referirse al Anexo I - Ejemplo de análisis de socios

Luego, la organización líder debe establecer canales de comunicación y planes de comunicación para la participación sostenida. Tenga en cuenta que los actores con los que trabajará al inicio del proceso pueden ser diferentes a aquellos una vez que se identifiquen las comunidades y el impacto deseado.

Favor referirse al Anexo II - Modelos para Participación de Actores

INVOLUCRANDO A LOS SOCIOS



Construir resiliencia es un esfuerzo de equipo, por lo tanto, considere involucrar los siguientes sectores⁵:

Gobierno local

Promueva acciones para la resiliencia dentro de las estructuras públicas y apoye su sostenibilidad a largo plazo.

Sector académico, centros de investigación

Proporcione investigaciones y análisis de datos; participe.

Ciudadanos y grupos comunitarios

Participe, infórmese activamente y asuma responsabilidad individualmente.

Sector privado

Integre acciones para la resiliencia dentro de sus políticas; contribuya con la comunidad brindando conocimiento técnico (know-how) y continuidad en los negocios.

Grupos profesionales

Proporcione conocimientos técnicos en el entorno construido; organice, cree conciencia, recopile datos; informe a los medios de comunicación, etc.

Sociedad civil, ONGs

Participe, organice a las comunidades, coordine y ayude a supervisar

Gobierno nacional

Apoye la descentralización de capacidades con recursos, políticas y mediante la promulgación de leyes.

Organizaciones internacionales

Brinde cooperación técnica, mejore las capacidades, proporcione recursos y espacios para reuniones de trabajo.

Los diferentes sectores, ya sea en educación, salud, transporte, medio ambiente, etc., deberán de integrar acciones para la resiliencia como parte de sus planes y responsabilidades, contribuir con información y ejecutar actividades.

La sostenibilidad de una coalición urbana para la Resiliencia Comunitaria depende significativamente de la voluntad política. Ésta debe surgir mediante el proceso de formación de coaliciones, y requerirá de diálogo con autoridades gubernamentales, principalmente con la Alcaldía de la Ciudad, el Director Municipal para la Resiliencia (o su equivalente), y todo otro personal municipal relevante.

Consulte en el Anexo III para ver el Checklist para Sesiones con Autoridades

COMPETENCIAS BÁSICAS PARA CONVOCAR UNA COALICIÓN⁶

Como ya se ha mencionado en las secciones anteriores, las coaliciones son sistemas complejos que involucran una diversidad de socios de diferentes sectores. El éxito de una coalición se basa en definir objetivos claros y un propósito fundamental. En última instancia, esto debe de llevar a un cambio positivo dentro del área de enfoque de la coalición, que a su vez requiere un cambio en las relaciones de poder.

Según Waddell, una coalición solamente puede ser exitosa cuando cuente con las siguientes competencias: liderazgo, desarrollo de redes, evaluación de impacto, cambio y conflicto, comunicaciones, sistemas de aprendizaje, política y abogacía, y movilización de recursos. Esta sección se enfoca en la primera competencia en la lista - el liderazgo.

Para un resumen sobre las otras competencias, referirse al Anexo IV y para Mecanismos de resolución de conflictos referirse al Anexo V.

Debido a la complejidad de las coaliciones y la variedad de puntos de vista y maneras de abordaje que se involucran, mecanismos jerárquicos de liderazgo tradicional no son eficaces para una coalición. Al contrario, el liderazgo de una coalición debe ser simultáneo, colectivo, colaborativo y compasivo. Esto significa que el liderazgo es una actividad, no un rol. Se puede mejorar por cualquiera dentro de una coalición, independiente de su rol.

Habilidades y competencias principales para quienes convocan una coalición:

CONOCIMIENTO TÉCNICO

Las entidades que convocan una coalición deben de ser expertos en el área de enfoque de dicha coalición.

LEGITIMIDAD

Junto con el conocimiento técnico, las entidades que convocan la coalición deben ser reconocidas como líderes apropiados, además de ser responsable de sus acciones y compromisos, ambos dentro de la coalición, como en sus acciones diarias.

RELEVANCIA

Ambos, el convocante y los miembros de la coalición deben de estar relacionados con el tema central de la coalición. Es la responsabilidad del convocante asegurarse de que todas las entidades relevantes se invitan a participar en la coalición.

CALIDAD

Los convocantes deben de mantener altos estándares en sus acciones y las acciones de la coalición. Durante la convocatoria de una coalición, la percepción de calidad en experiencias anteriores es esencial para establecer la relevancia y la legitimidad.

PROCESO DE CAMBIO

Mientras que no es un requisito inmediato, los convocantes de una coalición deben de desarrollar su conocimiento en procesos de cambio de manera continua, lo cual significa aplicar herramientas a problemas, y así generar cambios.

⁶ Adaptado de: [Waddell, pp. 146-154](#)

COMPONENTE B

PERFIL URBANO

Esta fase consiste en realizar un análisis de vulnerabilidades y oportunidades de múltiples capas (ciudad, sub-ciudad, y comunidad) en la ciudad en cuestión. Implica la identificación de recursos para apalancar, a través del análisis de las capacidades de su organización y de otros actores. Asimismo, está estrechamente relacionada y se superpone con las actividades para motivar la participación de actores.

En última instancia, usted debería terminar con un mapa de diferentes datos visualizados, tales como calles, edificaciones, manzanas, elementos vulnerables, recursos, amenazas históricas y riesgos actuales, podemos apreciar la situación general de la ciudad o de los barrios que aparecen en el mapa.

Al final de este proceso usted debería tener una clara comprensión de cómo los sistemas y estructuras existentes (políticas, físicas, sociales y económicas) dentro de la ciudad influyen sobre los riesgos y vulnerabilidades que las comunidades enfrentan; y qué recursos y oportunidades usted puede aprovechar para reducir estos riesgos y vulnerabilidades.

La recopilación y el análisis de datos pertinentes normalmente requeriría del uso de servicios externos de asistencia técnica, idealmente a través de alianzas con organizaciones académicas y del gobierno local que tengan el mandato de proporcionar servicios públicos, así como con otras organizaciones que recopilan y almacenan datos e información relevante.

Identificar los sistemas y estructuras existentes cuyo perfil se busca desarrollar

- ▶ Amenazas potenciales
- ▶ Información demográfica
datos específicos según género en materia de edad, tamaño del hogar, empleo, ingreso, educación, etc.
- ▶ Densidad de población
- ▶ Entorno construido
tipos de edificaciones, densidad, patrones de asentamiento, infraestructura
- ▶ Datos socioeconómicos
actividad económica, mercados, sector privado, estructura gubernamental
- ▶ Servicios básicos
salud, educación, transporte
- ▶ Calidad del espacio
espacios públicos, ambiente, accesibilidad
- ▶ Identificación de actores más generales



Desarrollar mapas de fusión

- ▶ Presentar las amenazas y riesgos
- ▶ Identifiquen las áreas más vulnerables en la ciudad

Diseñar mapas de modelado de escenarios

Elaborar perfiles que describan los grupos más vulnerables en la ciudad y en cada comunidad

Combinar los datos y hallazgos para generar el perfil urbano

EVALUACIÓN DE RIESGO DE LA CIUDAD⁷

El aspecto más importante de la formación de coaliciones consiste en crear un foro de debate entre los socios, el cual, idealmente, debería llevar a un consenso sobre la visión de la resiliencia que se quiere para la ciudad, así como a medidas concretas para llegar ahí. A través de una serie de talleres, los participantes definirán:

- a) una visión de resiliencia para la ciudad,
- b) la gama de riesgos que la ciudad enfrenta,
- c) las zonas, barrios o comunidades no geográficas más vulnerables que requieran mayor evaluación a nivel comunitario, y
- d) los caminos de la resiliencia: quién está haciendo qué para llevar la visión a la realidad.

El resultado esperado es una nota conceptual que describa la intervención propuesta, a ser verificada y detallada a través de actividades participativas de diseño de programas de base comunitaria.

Tanto las personas en comunidades vulnerables, como aquellas que proporcionan, diseñan, mantienen y hacen cumplir las políticas sobre el acceso a servicios y recursos, poseen perspectivas importantes sobre la vulnerabilidad en la ciudad

y las comunidades. Sólo al habilitar el diálogo con y entre personas de ambos grupos podrá usted realmente comenzar a identificar oportunidades para acciones que fortalezcan la resiliencia en toda la ciudad.

Los otros tres componentes fundamentales de una Evaluación del Riesgo de la Ciudad son:

- El uso de pensamiento sistémico para analizar riesgos y vulnerabilidades: significa el desarrollo de una manera sistemática de analizar los factores que contribuyen a la vulnerabilidad, y entender los puntos de entrada para generar cambio en estos factores. La aplicación del pensamiento sistémico también contempla aceptar la complejidad y la incertidumbre. Favor referirse al Anexo V Aplicación del pensamiento sistémico
- La aplicación del pensamiento sistémico en múltiples escalas para poder entender no sólo los problemas dentro de determinada comunidad vulnerable, sino también las causas e implicaciones de dicha vulnerabilidad a nivel de la ciudad y, posiblemente, a del país;
- El uso del mapeo y de las fuentes secundarias para apoyar sus evaluaciones y comunicar a otros actores la importancia de sus resultados, así como para informar sus esfuerzos de abogacía.

EJEMPLO DE UN TALLER

Existe una variedad de recursos y técnicas que se pueden aplicar para realizar una Evaluación del Riesgo de la Ciudad. Aquí se sugiere un esquema para un taller de 3 días, basado en el documento *Involucrando Actores en una Evaluación Urbana Preliminar: Materiales de Facilitación y Lecturas para el Taller sobre el Uso de la Participación de Actores y El Enfoque de Resiliencia para Identificar Puntos de Entrada para la Creación de Resiliencia Urbana*.

DÍA 1

- Presentaciones, revisión de objetivos y agenda de reuniones
- Introducir el enfoque de resiliencia
- Desarrollo de una visión compartida
- Discusión de la visión

DÍA 2

- Visita de campo matutina (a proyecto existente, comunidad vulnerable, u otra área relevante)
- Discusión de valores
- Identificación de un punto de partida (la comunidad y/o un problema)

DÍA 3

- Identificación de actores
- Mapeo geográfico
- Definición de los próximos pasos
- Planificación de la acción

⁷ Adaptado de: [Tyler, K. et al., Part A](#)

COMPONENTE D

SOSTENIBILIDAD DE LA COALICIÓN

Uno de los objetivos principales –y al mismo tiempo uno de los desafíos principales– de una coalición es el de mantener su sostenibilidad. Trabajar como una coalición a menudo requiere de una transformación profunda en la forma en que las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, empresas del sector privado e instituciones académicas, asociaciones de base y organizaciones internacionales, interactúan y abordan las necesidades de la comunidad en su conjunto.

Mientras que la sostenibilidad de la coalición dependerá en última instancia de la participación de actores, de la voluntad política y del compromiso de cada uno de sus miembros, hay algunos pasos que la organización líder puede tomar con el fin de promover la sostenibilidad de la iniciativa.

NOMBRAR A UN PUNTO FOCAL

Esta persona puede ser un voluntario o un representante de alguna de las organizaciones que participan en la coalición, pero debe ser formalmente designada como punto focal con responsabilidades claras.

PROGRAMAR REUNIONES PERIÓDICAS DE LA COALICIÓN

Por ejemplo, la coalición puede llevar a cabo reuniones trimestrales generales, así como reuniones sobre temas y acciones específicas en función de las necesidades.

GARANTIZAR QUE LOS MIEMBROS ESTÉN INFORMADOS

Esto se facilita en gran medida por la tecnología, especialmente las redes sociales, como Facebook o Whatsapp.

MANTENER EL DIÁLOGO

Los tres primeros pasos deberían ayudar a garantizar que el diálogo entre los miembros de la coalición continúe; sin embargo, también es importante revisar continuamente la visión y los objetivos compartidos, a fin de que la coalición sea orgánica y relevante.

ABOGAR Y PARTICIPAR CON LOS GOBIERNOS LOCALES

A más largo plazo, si el gobierno asume el liderazgo de la coalición y/o la incluye dentro de su diseño de programas, será más probable alcanzar su sostenibilidad.

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO ESENCIALES PARA UNA COALICIÓN⁹

CONEXIÓN

Las coaliciones tienen como propósito involucrar varios sectores, incluyendo el gobierno, el sector privado y la sociedad civil, entre otros. Debido a la convergencia de diferentes abordajes y maneras de pensar, se pueden generar tensiones dentro de una coalición. Por esto, el liderazgo de una coalición tiene que actuar como una conexión entre los diferentes actores y asegurar el entendimiento de las diversas perspectivas.

SERVICIO

Como se mencionó anteriormente, el liderazgo jerárquico tradicional no funciona para las coaliciones. Al contrario, el liderazgo de una coalición debe de ser traducido en administración, o el compromiso hacia la comunidad de la coalición y su visión, así generando un balance de poderes entre los diferentes actores involucrados.

MANEJO PARADOJAS Y AMBIGÜEDADES

Las coaliciones funcionan gracias a su escala, su ambición y su diversidad. Pero esto conlleva un nivel alto de incertidumbre y ambigüedad en el proceso de toma de decisiones dentro de una coalición. Es poco probable que hayan “respuestas correctas” o soluciones claras a los retos que ve una coalición. Entonces, el liderazgo tiene que tener la capacidad de tomar acciones, a pesar de la incertidumbre y la ambigüedad.

INSPIRACIÓN

Finalmente, las coaliciones deben de trabajar en temas de alta importancia con una visión bien definida. Para mantener el entusiasmo y el impulso, el liderazgo de una coalición tiene que ser capaz de inspirar a sus miembros para que mantengan acciones concretas y continuamente acercar a los participantes a la visión que motiva su trabajo.

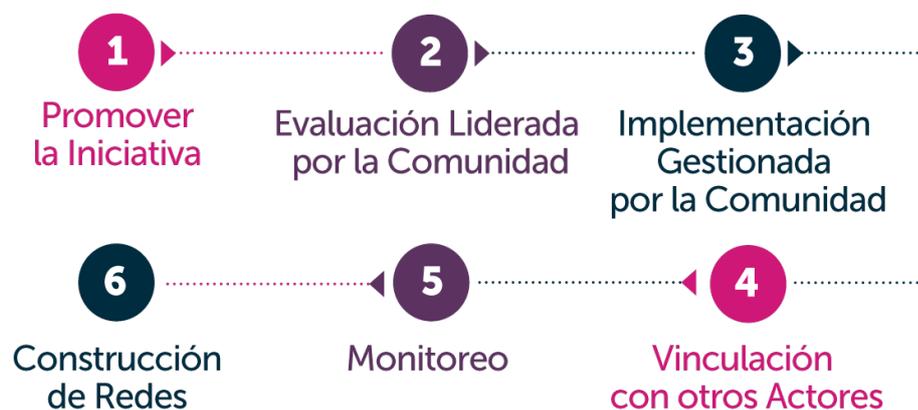
COMPONENTE E

TRABAJO COMUNITARIO

El objetivo final de formar una coalición urbana para la Resiliencia Comunitaria es el de fortalecer la capacidad de las comunidades para recuperarse de cara a los desastres, naturales o de otro tipo. Esto significa que la Coalición tendrá que trabajar directamente con las comunidades para identificar e implementar estrategias locales para la creación de resiliencia. Es por ello que, como parte de esta serie sobre la implementación de la iniciativa Coalición de Mil Millones, hemos desarrollado el Manual para una Comunidad Resiliente, el cual ayudará a guiar la ejecución de programas a nivel comunitario.

Otra herramienta que puede ayudar a los actores a interactuar con las comunidades es el Mercado de Resiliencia Comunitaria de la Coalición de Mil Millones. El Mercado es una plataforma online que ayuda a conectar las necesidades de una comunidad con los actores, permitiendo a éstos la oportunidad de colaborar y contribuir en proyectos de base.

Resumen de pasos para implementar una iniciativa para la resiliencia comunitaria



Por ejemplo, si una comunidad determina que necesita filtros de agua para obtener agua limpia y prevenir problemas de salud, puede crear un anuncio en la plataforma y compartir la necesidad con potenciales socios locales. Y viceversa, si hay una empresa que quisiera hacer un aporte en especie de filtros de agua como parte de su programa de Responsabilidad Social Empresarial, la empresa puede publicar esto en la plataforma

para así llegar a la comunidad que los necesita.

El Mercado de Resiliencia Comunitaria luego ayudará a emparejar a comunidades con proveedores de servicios y productos, creando así una red local para fortalecer la resiliencia.



[HAZ CLIC AQUÍ PARA ACCEDER LA PLATAFORMA](#)

COMPONENTE F

ABOGACÍA AL NIVEL NACIONAL

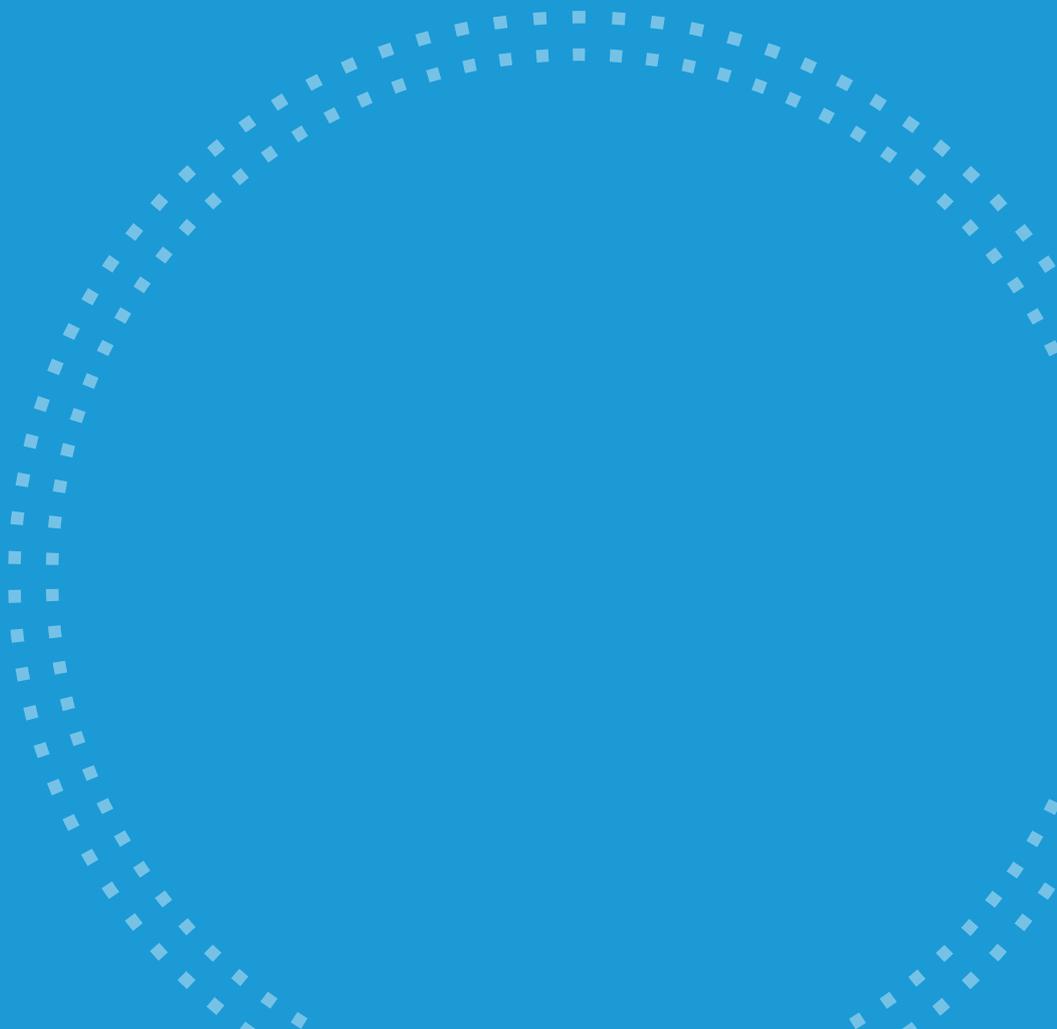
Debido a otras prioridades o a recursos limitados, ninguna organización –o incluso coalición– puede por sí sola ayudar a todos los grupos locales a ser más resilientes. Sin embargo, al centrarse en las redes y los vínculos entre personas, hogares, barrios, ciudad y país, muchos socios comprometidos pueden identificar intereses y recursos comunes para hacer frente a las necesidades locales de manera conjunta.

El objetivo de la formación de coaliciones urbanas para la Resiliencia Comunitaria como parte de la Coalición de Mil Millones es el de fortalecer la resiliencia a nivel local, pero también abogar por una resiliencia más fuerte a nivel nacional e incluso mundial. Por tanto, una coalición urbana para la Resiliencia Comunitaria debe buscar oportunidades para

participar en el diálogo sobre la resiliencia a nivel nacional, e incluso a nivel mundial.

Los miembros de la coalición pueden apoyar a comunidades en campañas de abogacía para promover temas de especial importancia, como por ejemplo, acercándose a líderes políticos locales o nacionales con solicitudes formales para abordar la necesidad de mejorar una vía de acceso a la comunidad. La abogacía implica una serie de actividades programadas (no un evento único), basadas en la construcción de relaciones con aliados (reales o potenciales) y tomadores de decisiones, y enfocadas en un tema muy específico con un objetivo definido. Se trata de un proceso fluido, que evoluciona según la reacción del público objetivo, y no tiene por qué ser de confrontación.

ANEXOS



MODELOS PARA PARTICIPACIÓN DE ACTORES¹⁰

En las ciudades, la solución de problemas a menudo implica apoyarse en organizaciones con capacidades y habilidades que abarcan diferentes áreas, que van más allá de las de una sola organización. La organización líder juega un papel importante en la creación de resiliencia, actuando como convocante y activando redes. Uno de los principios fundamentales de la resiliencia se centra en construcción de relaciones y en la ampliación de redes externas. Una de las mejores características de las organizaciones exitosas en el trabajo en zonas urbanas es que son buenas creando y utilizando redes. La creación de redes constituye la base fundamental a partir de la cual se construyen alianzas con otras organizaciones (incluyendo el gobierno).

Participar con las redes

En el nivel más básico, el equipo directivo de un proyecto debe saber quiénes son sus socios potenciales, entender los mandatos y las esferas de influencia de diferentes organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, y compartir información con ellos respecto a las áreas de interés común (informando al Ministerio de Salud sobre los problemas de salud en las comunidades, compartiendo Planes Comunitarios para Desastres con la Agencia Nacional de Gestión de Desastres, etc.). Las redes pueden ser formales o informales, y una comunidad u organización bien puede liderar o seguir. Lo importante es averiguar dónde se toman las decisiones importantes que afectan a las comunidades, y asegurarse que las voces de las mismas estén incluidas en esas decisiones.

Convocar / Deliberar

Aunque solemos pensar en las redes como grandes aglomeraciones de organizaciones diversas, a menudo lo único que se necesita es simplemente que las personas adecuadas conversen unos con otros y encuentren puntos en común. A veces, simplemente reunir a dos o tres personas en un lugar puede lograr esto a pequeña escala. Por ejemplo, el personal de una universidad local puede poseer conocimientos técnicos que podrían servir a los miembros de la comunidad o al personal de la organización para comprender mejor la situación y las necesidades para poder ayudar. O bien, puede que sólo sea necesario que personal de la organización ponga en contacto a un profesor universitario con los tomadores de decisiones del gobierno local para que la comunidad obtenga lo que quiere.

Desarrollar alianzas

Cuando el equipo directivo de un proyecto identifica desafíos para los cuales no posee ni la capacidad ni los recursos, la formación de alianzas entre organizaciones que comparten metas u objetivos comunes es a menudo la solución más eficiente y eficaz (por ejemplo, compartir las preocupaciones de seguridad con la policía, conversar sobre violencia doméstica con las ONG correspondientes, etc.). Las intervenciones de la organización deben tener como objetivo la construcción de la capacidad de las comunidades para conectarse con actores externos que puedan proporcionar apoyo y/o servicios cuando sea necesario.

ANEXO II

EJEMPLO DE ANÁLISIS DE SOCIOS¹¹

Paso 1: Identifique organizaciones relevantes

Su lista puede incluir participantes de varios sectores, tales como los sectores público y privado, organizaciones locales, asociaciones profesionales, representantes comunitarios, el sector académico, ONGs, etc. De esta lista, seleccione algunas organizaciones que considera pueden formar parte de la coalición para la resiliencia.

Ejemplo de tabla de análisis de socios potenciales¹²

| Organización | Estatus | Misión | Especialización temática | Proyectos | Socios | Contactos |
|--------------|---------|--------|--------------------------|-----------|--------|-----------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Paso 2: Seleccione un facilitador

Identifique un facilitador con experiencia, que pueda realizar un proceso de análisis de socios más profundo. La persona debe entender la naturaleza de las relaciones con estas entidades y es preferible que tenga conocimiento previo sobre las instituciones que va a analizar.

Paso 3: Realice entrevistas semi-estructuradas

El facilitador usará preguntas como estas:

- ¿Cuál es la historia de la organización?
- ¿Cuándo se conformó?
- ¿Con qué propósito se conformó?
- ¿Cuántos miembros tiene? ¿Son activos o pasivos?
- ¿El número de miembros está bajando o subiendo?
- ¿Cómo es la asistencia durante las reuniones?
- ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones?
- ¿El grupo tiene un plan de desarrollo comunitario?
- ¿Funcionan los diferentes comités del grupo?
- ¿Qué ha contribuido a la comunidad hasta ahora?

Paso 4: Identifique los socios potenciales

Finalmente, se debe de generar una lista de socios potenciales con quienes se establecerá contacto para incentivarlos a que formen parte de la coalición. Es importante tener en cuenta que la lista de socios cambiará a lo largo de la coalición.

¹¹ [AVC pp.123-126](#)

¹² [Cruz Roja Americana, pp. 61-63](#)

ANEXO III

CHECKLIST PARA SESIONES CON AUTORIDADES

Participantes:

Municipio:

- Alcalde de la Ciudad (o su representante)
- Director Municipal de Resiliencia (o equivalente)
- Otro personal municipal, según sea el caso

Organización Líder:

- Director / Presidente Nacional (o su representante)
- Representante de la Ciudad (o su representante)
- Otro personal, según sea el caso
- Representantes de otros países (como observadores, según sea el caso)

Objetivos de la sesión:

- Confirmación de los objetivos de la Coalición de Resiliencia:
Ejemplo: crear resiliencia a nivel del hogar mediante:
 - Mapeo de los actores que trabajan en seguridad y resiliencia comunitaria;
 - Aumento de la comprensión de las preocupaciones de los hogares y las prioridades de la comunidad;
 - Identificación de sinergias entre iniciativas existentes;
 - Asignación más eficaz de recursos municipales y organizacionales para reducir las vulnerabilidades.
- Apoyo formal del proceso de la Coalición de parte de las Autoridades Municipales.
- Aclaración de roles y responsabilidades:
Ejemplo:
 - Mapeo de actores e invitaciones al Taller de la Iniciativa de Resiliencia Urbana: Responsabilidad conjunta del Municipio y de la Organización Líder.
 - Logística para el Taller: Municipio
 - Introducción al Taller: Municipio
 - Facilitación del Taller de la Iniciativa de Resiliencia Urbana: Organización Líder
- Adopción de cronograma para el lanzamiento del Taller y de la Coalición.
- Adopción de la Agenda propuesta.

CORE COALITION COMPETENCIES¹³

Liderazgo

Favor referirse a la sección sobre Competencias básicas para convocar una coalición en la sección principal de este manual.

Desarrollo de redes

En el contexto de una coalición, el desarrollo de redes se refiere al alineamiento de estrategias, modelos y estructuras. Mientras que está clara la necesidad del desarrollo de redes alrededor de coaliciones, en muchos casos es el tema que genera retos fundamentales en el desarrollo de la coalición misma. Para su ejecución exitosa, se requiere un proceso gradual, y sobre todo estratégico, para que una coalición pueda construir una red que tiene un sentido de propósito en común.

Evaluación de impacto

Tal como cualquier otra iniciativa, una coalición debe de poder evaluar su impacto y proveer retroalimentación de manera continua con el fin de mejorar su eficacia y apoyo. En muchos casos es difícil evaluar el impacto directo de una coalición, ya que una coalición debe de atribuir los cambios a sus miembros y no a sí misma. Por lo tanto, las coaliciones deben de enfocarse en la evaluación como un proceso de aprendizaje que involucra a sus socios de forma cualitativa.

Cambio y conflicto

Las coaliciones suelen abordar varios sectores, por lo cual se puede generar un cierto nivel de conflicto entre las opiniones, intereses y formas de trabajar. Es esencial que la coalición tenga la capacidad de resolver problemas desde la perspectiva de un sistema completo, en vez de evaluar los retos a través de los niveles separados de interés e involucramiento.

Comunicaciones

El generar la conversación alrededor del reto, en este caso la resiliencia, es uno de los factores de mayor importancia para el cambio y requieren un alto nivel de conocimiento de la coalición. Se requieren ambos, los medios tradicionales y modernos para proveer la información a través de sitios web, pero a la vez generar y fomentar la conversación utilizando redes sociales. La coalición debe de ser competitiva en la generación de la conversación, pero necesita también la capacidad de escuchar, hablar y construir un ambiente abierto y participativo.

Sistemas de aprendizaje

Una coalición debe ser un sistema que cambia y evoluciona de manera constante, en vez de ser una entidad estática. Esto implica la integración del aprendizaje en todos los niveles de la coalición. El



aprendizaje se realiza para lograr el propósito de la coalición, está compartido por las personas que la conforman, mientras que los resultados del aprendizaje se institucionalizan dentro de procesos, sistemas y estructuras de una coalición.

Política y abogacía

La forma tradicional de ver la abogacía de una coalición es la promoción de cambios en oficinas públicas u otras entidades grandes, a través de la combinación de las voces que conforman una coalición. La coalición debe de jugar este papel, pero también es importante que abogue con sus participantes y compañeros para asegurar que el cambio y la innovación se implementen y se adapten en todos los niveles.

Movilización de recursos

Para ser sostenible, una coalición necesita un mecanismo de financiación que sea bien estructurado, funcional y responsable. Tradicionalmente, los países donantes suelen tomar la responsabilidad y financiar este tipo de mecanismos, sin embargo, lo ideal sería que una coalición pueda ser financiada a través de modelos menos dependientes. Por ejemplo, puede combinar las diferentes estrategias de los sectores que abarca (ej. público, privado, sin fines de lucro, etc.) y desarrollar un modelo de financiación innovador. Al mismo tiempo, una coalición requiere algunas competencias básicas alrededor de la financiación: desarrollo de modelos de negocios, recaudación de fondos, y manejo de finanzas.

¹³ Adaptado de: [Waddell, p. 145](#)

ANEXO V

MECANISMOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS¹⁴

Dado que las coaliciones involucran a diversos actores de una variedad de sectores con diferentes opiniones e intereses, los conflictos surgen a menudo, sobre todo durante el proceso de toma de decisiones. Por esto, saber resolver conflictos es una competencia básica para una coalición. Aquí se presenta un resumen sencillo de una posible forma para resolver conflictos.

¿QUÉ ES LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS?

“La resolución de conflicto es una forma en que dos o más participantes resuelven un desacuerdo con una solución pacífica.”

¿POR QUÉ ES NECESARIO RESOLVER CONFLICTOS?

- Para producir una solución con la que todos los participantes estén de acuerdo
- Para trabajar de manera eficaz y encontrar una solución rápidamente
- Para mejorar y no lastimar la relación entre los participantes
- Para entender los diferentes puntos de vista en un conflicto

¿CÓMO SE PUEDE RESOLVER UN CONFLICTO?

1. ENTENDER EL CONFLICTO

Para resolver un conflicto es importante entenderlo primero. Uno de los factores claves que se requiere analizar es el interés que tiene cada participante. Esto ayudará a evaluar por qué surgió un conflicto y como se puede resolver.

2. ESTABLECER LA COMUNICACIÓN

Si los miembros de una coalición están en una situación de conflicto, necesitan comunicarse entre ellos para poder resolverlo. Esto significa escuchar activamente, permitir que todos participen, conversar sobre los puntos más importantes para cada uno, hablar desde el punto de vista de cada uno pero no de los otros, evitar juzgar a otros, y asegurar una conversación concreta pero flexible.

3. LLUVIA DE IDEAS DE POSIBLES SOLUCIONES

Es útil hacer una lista de los diferentes intereses expresados por cada miembro de la coalición y después tener una sesión de lluvia de ideas para pensar en las posibles soluciones juntos. La reunión para esto se tiene que organizar con mucho cuidado para que incluya un propósito claro, un grupo pequeño de representantes y un facilitador imparcial. El grupo debe de generar la mayor cantidad posible de ideas, buscando soluciones que benefician a todos los participantes, pero también buscar posibles compromisos.

4. SELECCIONAR LA MEJOR RESOLUCIÓN

Identifique las resoluciones que benefician a cada uno de los participantes y presente estas soluciones con el grupo para decidir cuál de todas es mejor.

5. INVOLUCRAR UN MODERADOR EXTERNO

Puede ser útil involucrar un moderador externo durante los pasos 3 y 4, para asegurar que la conversación es llevada por alguien que no tiene intereses ni esté involucrado en la situación. Todos los participantes tienen que confiar en esta persona. También es importante revisar las posibles soluciones, para que estén de acuerdo con las leyes y políticas previamente establecidas.

6. EXPLORAR ALTERNATIVAS

Es importante hablar sobre este paso al inicio de las negociaciones, ya que es posible que no se encuentre una solución efectiva. En este caso, la coalición tendrá que buscar resoluciones alternativas al conflicto que enfrenta.

ANEXO VI

APLICANDO EL PENSAMIENTO SISTÉMICO¹⁵

El pensamiento sistémico es diferente al modo de pensamiento “anticipar y prevenir”; el pensamiento sistémico reconoce que los problemas y las soluciones no son lineales y que las acciones se implementan en un ambiente de incertidumbre. Esto significa que es un reto poder anticipar los resultados y que el aprendizaje y cuestionamiento continuo son importantes para la construcción de la resiliencia. El pensamiento sistémico involucra también el uso de un marco conceptual que se puede aplicar en diferentes niveles, un marco que se aplica de la misma manera dentro del ámbito general como en la comunidad local.

Para evaluar la resiliencia de una ciudad es importante considerar diferentes sectores, incluyendo salud, preparación para desastres, agua y saneamiento, albergue y edificaciones, medios de vida y ecosistemas, entre otros. Ya que el pensamiento sistémico no es lineal, este tipo de evaluación estará analizando varias áreas, tales como: la exposición a peligros en la ciudad, sistemas que son afectados por este peligro, la personas que trabajan en el tema, y los temas legales y culturales que incrementan o disminuyen en este riesgo.

Ejemplo de preguntas para una evaluación que aplica el pensamiento sistémico cuando analiza la resiliencia (hacer referencia a p.12-17 del [Background Notes for Facilitators](#) para la herramienta completa) :

| Sector | Exposición | Infraestructura y ecosistemas | Personas y organizaciones | Normas legales y culturales |
|----------------------------|---|--|---|--|
| Salud | Incremento de enfermedades transmitidas por vectores después de un desastre | Tipo, cantidad y calidad de centros de salud | Disponibilidad de personal de salud calificado y confiable en la zona | ¿Tienen todos acceso equitativo a los servicios de salud? |
| Agua y saneamiento | Incremento de enfermedades transmitidas por vectores después de un desastre | Tipo, cantidad y calidad de centros de salud | Disponibilidad de personal de salud calificado y confiable en la zona | ¿Tienen todos acceso equitativo a los servicios de salud? |
| Albergue y edificaciones | ¿Hay grupos que son más afectados por desastres que otros? | ¿Es la ubicación de la comunidad segura o está expuesta a riesgos? | ¿Quién controla que se puede construir, dónde y cómo? | ¿Los hogares son permanentes o temporales? |
| Preparación para desastres | ¿Qué tipo de desastres afectan a la ciudad? | ¿Hay un plan de respuesta a emergencias? | ¿Quién lidera los equipos de respuesta de emergencia en la ciudad? | ¿Existen reglas sobre quién puede evacuar a quién? |
| Medios de vida | ¿Hay estrés económico o legal sobre la comunidad? | ¿Cuáles son las actividades económicas principales en el área? | ¿Existen sistemas de apoyo en términos de medios de vida? | ¿Son las actividades económicas específicas al género? |
| Ecosistemas | ¿Están los ecosistemas expuestos a polución, sequías, inundaciones, etc.? | ¿Son los bosques saludables y continúan conservando el suelo? | ¿Quién está a cargo de los ecosistemas importantes? | ¿Tienen los diferentes grupos acceso equitativo a los ecosistemas principales? |

¹⁵ Adaptado de: [Tyler, K. et al., Part B](#)

RECURSOS Y REFERENCIAS

Recursos

Herbst K., Yannacci J. *Guidebook on Creating Resilience Networks*. [Guía para la creación de redes resilientes]. Cruz Roja Americana.

FICR (2007). *Análisis de vulnerabilidades y capacidades (AVC)* caja de herramientas. Ginebra, Suiza: Federación Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja.

Pho Duc Tung, Le Thi Huong, Le Thi Van Anh (2014). *Urban Resilience Scoping Study and Baseline Assessment*. [Estudio de alcance y evaluación base para la resiliencia urbana]. Hanoi: Cruz Roja Americana, Oficina Regional de Vietnam.

Tyler, K., MacClune, K., Allan, C. (2014). *Engaging Stakeholders in a Preliminary Urban Assessment: Workshop Facilitation Materials and Background Reading On Using Stakeholder Engagement and The Resilience Approach to Identify Entry Points for Building Urban Resilience*. [Involucrando a socios en una evaluación preliminar urbana: Materiales para la facilitación de un taller y lecturas de fondo sobre el involucramiento de socios y el marco de la resiliencia para identificar los puntos de partida para la construcción de la resiliencia urbana]. Boulder, Colorado: Institute for Social and Environmental Transition-International.

UNISDR (2012). *Cómo desarrollar ciudades más resilientes: Un Manual para líderes de los gobiernos locales*. Ginebra: La Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres

Waddell, Steve (2011). *Global Action Networks - Creating Our Future Together*. [Redes globales de acción - Creando nuestro futuro juntos]. Nueva York: Plgrave MacMillan.

Wolff, R., Nagy, J. *Community Toolbox*. [Caja de herramientas para la comunidad] Kansas University: last accessed on May 9, 2016 at: <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/implement/provide-information-enhance-skills/conflict-resolution/main>

Recursos adicionales

Coalición de Mil Millones para la Resiliencia

FICR (2016). *Coalición de Mil Millones para la Resiliencia: Guía para las Americas*. Ciudad de Panamá: FICR.

Resiliencia Comunitaria

FICR (2014). *Marco de la Federación Internacional para el fomento de la resiliencia comunitaria*. Ginebra, Suiza: FICR.

FICR (2016). *Manual para comunidades resilientes*. Ciudad de Panamá: FICR.

Resolución de Conflictos

Search for Common Ground (2003). *A Conversation About Conflict: Facilitator Guide*. [Una conversación sobre conflicto: Guía para facilitadores]. Washington DC: SCG.



Para Mayor Información

Daniel Ureña Cot
Coordinador de Riesgo Urbano y Comunidades Resilientes
daniel.urena@ifrc.org

#1BnCoalition
OneBillionCoalition.org