Evaluación de materiales sobre la

Formación de coaliciones

Junio de 2017

**ÍNDICE DE CONTENIDOS**

Introducción 4

Principios de la formación de coaliciones 4

¿Por qué trabajar en coaliciones? 4

¿Qué hace que una coalición tenga éxito? 5

Prácticas Laborales para el Éxito 5

Muestra de Documentos de Orientación 7

Documentos del Movimiento de la Cruz Roja / Media Luna Roja 7

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, *IFRC Framework for Community Resilience*, Ginebra, 2014. 7

La Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. Integración del cambio climático y riesgos urbanos en el análisis de la vulnerabilidad y la capacidad (AVC), Ginebra, 2014. 9

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Manual, *Manual:*  *Construcción de Coaliciones Civiles* 11

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, *Resilient Communities Handbook*, Panamá 12

Materiales externos al Movimiento de la Cruz Roja/Media Luna Roja 14

John Kania y Mark Kramer, *Impacto colectivo*, *Stanford Social Innovation Review*, invierno de 2011. 14

Diana Scearce, *Catalizar Redes para el Cambio Social*, Instituto Monitor y Donantes para Organizaciones Eficaces. 15

Ros Tennyson, *Manual de Asociaciones (The Partnering Toolbook*), The Partnering Initiative, 2011. 16

Robin Katcher, *Unstill Waters: The Fluid Role of Networks in Social Movements*, The Nonprofit Quarterly, Summer 2010. 19

Plastrik, Peter y Taylor, Madeleine: *NET GAINS: Manual para Constructores de Redes que Buscan un Cambio Social,* Red de Innovación para las Comunidades, 2006. 19

*Trabajo de las Coaliciones, http://coalitionswork.com* 22

Dave Prescott, Katie Fry Hester, Darian Stibbe, *El Libro de Herramientas La Asociación de Zambia*, The Partnering Initiative, Oxford, 2015. 24

Niels Keijzer, Eunike Spierings, Geert Phlix y Alan Fowler, *Poniendo lo invisible en perspectiva: Documento de referencia para el uso del marco de las 5C para planificar, controlar y evaluar la capacidad y los resultados de los procesos de desarrollo de la capacidad,* ECDPM Maastricht, Países Bajos, diciembre de 2011. 26

Brian Hardy, Bob Hudson, Eileen Waddington, *Evaluación de asociaciones estratégicas: The Partnership Assessment Tool, Strategic Partnering Taskforce,* Oficina del Viceprimer Ministro del Reino Unido, mayo de 2003. 30

Conclusión 31

Financiado por: La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Autoría: Picher Allan Associates LLC, Boulder, Colorado, EE. UU.

Referencias: Picher Allan Associates, junio de 2017, *Review of Materials on Coalition Building,* Centro Global de Preparación para Desastres, Cruz Roja Americana y Federación Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja.

# Introducción

Esta evaluación recopila información sobre la formación de coaliciones y buenas prácticas tanto dentro del movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja como externamente. La evaluación se basa en un estudio documental y entrevistas con informantes clave. Existe una amplia bibliografía sobre la formación de coaliciones que va mas allá del alcance de esta revisión. Alternativamente, este material puede servir como una guía práctica para colaborar con otros profesionales y mucho puede ser usado por los profesionales como herramienta específica.

Hay muchos nombres para este trabajo: coaliciones, redes, asociaciones, alianzas y otros. Hay distinciones entre estos términos, pero no hay un acuerdo general sobre lo que significa cada palabra. Por este motivo, en esta revisión se tratan en general como sinónimos de colaboración. Lo importante es recopilar información sobre cómo funciona la acción colaborativa para desarrollar la resiliencia.

La primera parte de la revisión trata los principios generales comunes en el campo de la formación de coaliciones. La segunda parte analiza una muestra de documentos de orientación dentro y fuera del movimiento de la Cruz Roja/ Media Luna Roja. Estas fuentes externas provienen de profesionales, no de observadores académicos, por lo que tienden a proporcionar consejos prácticos en lugar de amplios marcos conceptuales.

# Principios de la formación de coaliciones

Los documentos de orientación revisados en este apartado presentan una amplia variedad de enfoques para la formación de coaliciones. Sin embargo, comparten una serie de principios básicos que se resumen aquí.

## ¿Por qué trabajar en coaliciones?

Las coaliciones son necesarias cuando el objetivo es lograr un cambio en un problema social complejo que está más allá de la influencia de una sola organización. Los ejemplos incluyen la gestión de los impactos del cambio climático, abordar problemas sociales como una salud precaria o la violencia doméstica, o bien reformar grandes sistemas como las escuelas o la atención médica.

Las ventajas de trabajar en coalición son las siguientes:

* Difusión rápida de enfoques innovadores
* Gama de capacidades más allá de lo que posee una sola organización
* Mayor acceso a los recursos
* Más vías para interactuar con un conjunto más amplio de actores
* Mayor comprensión de los valores y atributos de otros sectores
* Coordinar esfuerzos
* Compartir información fácilmente
* Mayor capacidad para gestionar tensiones y cambios en el sistema
* El aumento de la legitimidad se produce cuando las autoridades políticas y otros agentes sociales importantes perciben a los miembros de las ONG como parte de un grupo representativo más grande.

## ¿Qué hace que una coalición tenga éxito?

Las coaliciones exitosas tienen varias prácticas en común:

* Membresía diversa que proporciona a los miembros acceso a otras vías y recursos
* Objetivos compartidos bien definidos, o bien, propuestas de valor compartidas
* Satisface las necesidades de cada organización miembro para alcanzar sus objetivos organizacionales individuales
* Estructura, procesos y gobierno claros
* Puede ser temporal o permanente, pero siempre debe ser flexible y evolucionar a medida que cambian las necesidades

## Prácticas Laborales para el Éxito

* Confianza
* Transparencia
* Los miembros utilizan un buen comportamiento social: alto coeficiente intelectual social, empatía, optimismo, cumplimiento de los compromisos, apertura a alternativas
* Las organizaciones miembro apoyan a los representantes para que establezcan contactos de manera eficaz

# Muestra de Documentos de Orientación

## Documentos del Movimiento de la Cruz Roja / Media Luna Roja

### Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, *IFRC Framework for Community Resilience*, Ginebra, 2014.

Este documento describe la comprensión de la FICR sobre la resiliencia. La FICR define la resiliencia como “la capacidad de las personas, comunidades, organizaciones o países expuestos a desastres, crisis y vulnerabilidades subyacentes para anticipar, prepararse, reducir el impacto, hacer frente y recuperarse de los efectos de las conmociones y tensiones sin comprometer su perspectivas a largo plazo ".

La definición reconoce que la resiliencia se puede observar y fortalecer en niveles múltiples:

1. **Nivel individual**: un individuo resiliente está sano, tiene los conocimientos, habilidades, competencias y mentalidad para adaptarse a las nuevas situaciones y mejorar su vida, la de su familia, amigos y la de su comunidad. Una persona resiliente está empoderada.

2. **Nivel del hogar:** un hogar resiliente tiene miembros que son resilientes.

3. **Nivel comunitario:** una comunidad resiliente fortalece la resiliencia de las personas y de los hogares que la integran.

4. **Gobierno local** : puede fortalecer o debilitar la resiliencia a nivel individual, familiar y comunitario, ya que es responsable del desarrollo de la infraestructura, el mantenimiento, los servicios sociales y la aplicación del estado de derecho.

5. **Gobierno nacional**: la resiliencia en este nivel se ocupa de las políticas, los sistemas de protección social, la infraestructura, las leyes y los problemas de gobierno y puede afectar profundamente la resiliencia de la comunidad.

6. **Organizaciones**  como las Sociedades Nacionales, incluidas sus filiales y voluntarios: realizan contribuciones que son esenciales para la resiliencia en todos los niveles.

7. **Niveles regional y global** : los impactos de los conflictos, la violencia y la inseguridad, el hambre, la migración en masa, la recesión económica y la prosperidad, las pandemias, la contaminación y el cambio climático, los efectos positivos y negativos de la globalización y las nuevas tecnologías; todos estos conflictos ofrecen ejemplos de la interconexión de los diferentes niveles y de cómo las acciones en un nivel pueden tener un impacto negativo o positivo en los otros niveles.

La resiliencia es relevante en todos los países porque todos los países tienen comunidades que son vulnerables.

Para la FICR, la resiliencia se refiere a todas las actividades que realizan las Sociedades Nacionales, independientemente de que sean nacionales o internacionales. Se trata de mejorar la sostenibilidad y la calidad de los programas y servicios que brindan las Sociedades Nacionales en respuesta a las demandas de sus comunidades y la medida en que se prestan estos programas y servicios.

**Elementos Clave del Marco**

El documento identifica tres elementos clave:

1. Ayudar a las comunidades, a medida que adoptan enfoques holísticos con conocimiento de los riesgos para abordar sus vulnerabilidades subyacentes.
2. La resiliencia comunitaria consiste en un enfoque centrado en las personas e impulsado por la demanda.
3. Estar conectado a las comunidades y estar disponible para todos, en todas partes, para prevenir y reducir el sufrimiento humano.

Dentro de estos elementos, hay dos áreas principales en las que trabajar en coalición es esencial para desarrollar la resiliencia:

* Apoyar a las comunidades para que accedan a redes de apoyo externas, como las autoridades públicas, la sociedad civil y la red internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.
* Asociarse con las autoridades públicas, la sociedad civil y el sector privado en apoyo de soluciones holísticas, integradas y dirigidas por la comunidad.

Las sociedades nacionales y filiales deben conectarse con las redes de organizaciones que no son accesibles a las comunidades locales o cuyas voces no se puedan oír con autenticidad. La FICR puede utilizar su presencia en coaliciones para que se hagan oír y conectar recursos externos con comunidades de la manera correcta.

### La Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. Integración del cambio climático y riesgos urbanos en el análisis de la vulnerabilidad y la capacidad (AVC), Ginebra, 2014.

Este documento indica el número de puntos sobre el cambio climático y los riesgos urbanos que remarcan la importancia de trabajar de manera más colaborativa.

1. Las ciudades son más complejas que las áreas rurales en lo referente a su organización social, económica y política. Como resultado, la comprensión de los riesgos y la toma de medidas requieren de la cooperación de múltiples organizaciones desde comunitarias hasta regionales: gobierno local, negocios, organizaciones de sociedad civil y instituciones académicas.
2. La población es más diversa y menos estable en las áreas rurales, lo que muestra que los programas deben abordar una situación dinámica con múltiples etnias, tipos de vida y necesidades sociales. La coaliciones pueden reunir una variedad de organizaciones con diferentes habilidades y circunscripciones necesarias para abordar estas comunidades.
3. Las comunidades de áreas urbanas dependen de sistemas vitales tales como el agua, la energía, el transporte que son controlados por grandes organizaciones externas a dichas comunidades. Por lo tanto, la gestión de estos sistemas es esencial para reducir el riesgo de cada miembro de la comunidad. Hacer frente a los problemas de gobierno de toda la ciudad está fuera del alcance de cualquier organización individual.
4. La definición de comunidad puede que no esté clara. La población urbana tienen identidades transversales - profesión, etnicidad, edad, género, domicilio - todo afecta a las personas de la “comunidad” a la que se pertenece. Se requieren varios diferentes tipos de organizaciones para abordar los riesgos y necesidades, por ejemplo: sindicatos, empresario, organizaciones de mujeres, sociedades profesionales, etc., todas son importantes para las diferentes partes de la comunidad.
5. Para los miembros de la comunidad local determinar el riesgo climático es difícil. Las conexiones con especialistas externos son importantes para saber a qué riesgos climáticos las comunidades se enfrentarán en el futuro. Los especialistas externos necesitan conocer la perspectiva de los miembros de la comunidad local para saber la habilidad que estas personas poseen para manejar dichos riesgos, ya que frecuentemente no son obvios desde una perspectiva externa. La colaboración es esencial para disminuir el riesgo climático.

El documento también presenta como el AVC debe ser adaptado para manejar riesgos climáticos y urbanos.

1. Los datos secundarios son importante para todos los AVCs, pero en estos casos, es esencial. Los sistemas urbanos y las proyecciones climáticas futuras requieren ideas de varias organizaciones, incluyendo el sector académico y privado. Estos sistemas son muy complejos para ser entendidos completamente por cualquier organización. La colaboración es necesaria para entenderlos y después llevar a cabo medidas que probablemente reduzcan el riesgo de los sistemas.
2. El análisis institucional en el AVC tradicional examina las percepciones de las personas sobre el trabajo y el valor de las instituciones que las rodea. En situaciones urbanas, existen varias instituciones relevantes que no son bien conocidas por la mayor parte de los ciudadanos, entonces un análisis institucional debe incluir otras organizaciones con otras perspectivas. El abastecimiento urbano de agua o eliminación de residuos, por ejemplo, está frecuentemente regulado por el gobierno local y realizado por organizaciones públicas o privadas con poca presencia en la comunidad. El presupuesto de la ciudad puede ser poco claro para todos menos los conocedores del sector, por eso la colaboración con organizaciones mejor posicionadas para influenciar el proceso es importante para la comunidad.
3. El gran número de participantes y sus medidas a niveles diferentes pueden abrumar la habilidad de los miembros de la comunidad para construir un diagrama de Venn útil. El diálogo con otras organizaciones con perspectivas diferentes es importante ya que pueden existir muchas organizaciones importantes para las comunidades locales pero sus medidas no son bien entendidas por los residentes locales. Por ejemplo, las compañías que proveen energía o agua, servicios de transporte público, proveedores de servicios de salud públicos y privados, o empresas. En estos casos, los residentes locales ven las acciones de las grandes entidades locales, pero podrían no estar familiarizados con su función más amplia o cómo influenciarlas.

### Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Manual, *Manual:* *Construcción de Coaliciones Civiles*

Este manual es parte del material de apoyo a Una Coalición de Mil Millones para la Resiliencia. Es una breve, pero clara introducción sobre cómo construir coaliciones que sirven como plataformas urbanas para crear comunidad y resiliencia urbana.

Este manual define una coalición de la cuidad y por qué se desearía crear una. Establece cuatro tipos diferentes de coaliciones: de distribución, modelo interconectado, socio principal y afiliación simple. Describe qué hace que una coalición sea exitosa:

* Objetivos claros
* Se enfoca en el trabajo, no en el debate general o la investigación
* Entender lo que puede lograr una red y lo que una organización sola no puede
* Aprender constantemente los unos de los otros
* Claridad en el nivel más apropiado para la acción, conectando la parte superior a la inferior
* Comodidad con la ambigüedad
* Sostenibilidad y adaptabilidad.

Expone los componentes esenciales para la construcción de una coalición. Más importante aún, destaca que:

Una coalición no es un proceso lineal, sino un sistema orgánico. Por lo tanto, los diferentes componentes que son esenciales para que una coalición se cree, puede que no ocurran uno tras otro, de una manera secuencial. Por lo contrario, es probable que se consoliden en diferentes etapas de la construcción de la coalición, o podrían estar ocurriendo todas al mismo tiempo.

En este sentido, el manual es un guía, no una receta - los usuarios deben tomar los componentes como se apliquen a su situación en diferentes momentos y dependiendo de las necesidades de los socios.

Estos componentes son:

* Participación de los Interesados
* Crear un perfil urbano
* Evaluación de los Riesgos de la Ciudad
* Sostenibilidad
* Trabajo comunitario
* Promoción a nivel nacional

### Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, *Resilient Communities Handbook*, Panamá

Este manual acompaña al *Manual: Creación de Coaliciones en la Ciudad* pero enfocadas al nivel comunitario, no al nivel más alto de coaliciones de toda la ciudad.

Se examina la visión de la FICR de una comunidad resiliente, que:

* Es conocedora, saludable y puede satisfacer sus necesidades básicas
* Es socialmente cohesiva
* Tiene oportunidades económicas
* Tiene infraestructuras y servicios bien mantenidos y accesibles
* Puede gestionar sus activos naturales
* Esta conectada.

Describe los siguientes pasos a seguir para construir iniciativas de comunidades resilientes:

* Promover la iniciativa e involucrar a los socios
* Realización de una evaluación dirigida por la comunidad
* Implementación gestionada por la comunidad
* Vincularse con otras personas fuera de la comunidad
* Monitoreo
* Construcción de redes fuera de la comunidad

El manual tiene una serie de listas de verificación para usar al seguir cada uno de estos pasos. Las sucursales familiarizadas con AVC deberían poder seguir los pasos de este proceso, ya que muchas de las herramientas son las mismas.

A diferencia del Manual de Creación de Coaliciones Civiles, este sugiere un proceso lineal para construir comunidades resilientes. En la práctica, es poco probable que la mayoría de los procesos sigan estos pasos en el orden correcto, ya que diferentes comunidades tienen diferentes niveles de organización y capacidad que deben ser considerados. También trata al sector privado solo como una fuente de donaciones, no como un socio activo en el proceso de resiliencia. Una visión más amplia sobre la participación del sector privado podría profundizar considerablemente la capacidad de una comunidad para desarrollar su resiliencia.

## Materiales externos al Movimiento de la Cruz Roja/Media Luna Roja

### John Kania y Mark Kramer, *Impacto colectivo*, *Stanford Social Innovation Review*, invierno de 2011.

En años recientes, una forma de acción colaborativa conocida como “Impacto colectivo” se ha vuelto muy popular, particularmente en los Estados Unidos. Esta diseñada para hacer frente a problemas cuya escala y complejidad los hacen difíciles de gestionar, como es el caso del desarrollo de resiliencia. Los elementos esenciales en este tipo de colaboración son:

1. La infraestructura centralizada (una “organización central” para liderar la colaboración)
2. Personal dedicado
3. Un proceso estructurado que conduce a un plan común
4. Medidas compartidas
5. Comunicación continua
6. Consolidar actividades mutuamente entre todos los participantes.

El impacto colectivo ha tenido éxito en problemas difíciles como la reforma educativa en gran escala, la protección ambiental de las cuencas y la reducción de la obesidad infantil. En todos estos casos, las organizaciones aisladas típicamente han tenido un impacto limitado, pero en colaboración mucho más posible.

A medida que avanzan las colaboraciones, estas tienden a ser administradas de manera muy estricta. Una sola organización, la organización central, administra todo. Los participantes acuerdan un plan de acción con objetivos y actividades bien definidos, y después, la organización central se asegura de que todos se apeguen al plan. El financiamiento y los recursos a menudo pasan a través de la organización central, aunque todos los miembros deben aportar sus recursos y capacidades al esfuerzo. El personal dedicado a este esfuerzo trabajan en ello a tiempo completo.

Puesto que las colaboraciones de impacto colectivo se administran de manera estricta, tienden a funcionar peor cuando es difícil ponerse de acuerdo sobre un programa común, compartir recursos o crear confianza entre los participantes. También son diferentes a muchas colaboraciones en su dependencia de una sola organización para el éxito, cualquier impacto en la organización central puede causar problemas para toda la colaboración.

### Diana Scearce, *Catalizar Redes para el Cambio Social*, Instituto Monitor y Donantes para Organizaciones Eficaces.

Aunque está escrito para donantes, los conocimientos de este documento son útiles para cualquiera que quiera trabajar en colaboración con otras organizaciones. Si bien el lenguaje utilizado es sobre "redes", los principios son los mismos para cualquier acción colaborativa, cualquiera que sea el nombre.

El documento describe bien cómo trabajar en coalición y la diferencia de trabajar independientemente. Estas diferencias están resumidas aquí:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Desafío | Enfoque tradicional | Enfoque de red |
| Construir activos comunitarios | Administrar servicios sociales | Tejer lazos sociales |
| Desarrollar mejores diseños y decisiones | Reunir contribuciones de personas que conoce | Acceder a perspectivas nuevas y diversas |
| Movilizar la acción | Organizar campañas estrechamente coordinadas | Crear una infraestructura para un amplio compromiso |
| Superar la fragmentación | Reunir a los actores y los programas bajo una misma coordinación | Coordinar recursos y acción |
| Difundir lo que funciona | Diseminar proposiciones de ley | Construir y compartir conocimiento abiertamente |

El documento analiza la necesidad de "trabajar con una mentalidad de red", lo que significa que usted siempre está consciente de las relaciones en las que está integrado, participa en las conversaciones y acciones que suceden a su alrededor y actúa de manera transparente y abierta. Identifica las preocupaciones comunes que pueden dificultar la colaboración:

* Falta de tiempo
* Restricciones impuestas por las reglas de comunicación de su organización
* Privacidad de otras relaciones
* Miedo al uso indebido de la información
* Hacer responsables a las personas que se comprometen a actuar.

La construcción de redes sigue un ciclo familiar:

* **Conocer la red**  - localizar el problema, las partes interesadas y las conexiones existentes
* **Tejer la red** - conectar a las partes interesadas, nutrir a los administradores o líderes de la red, crear diferentes puntos de entrada que reflejen una variedad de intereses, establecer estructuras y procedimientos según sea necesario
* **Hacer crecer la red**  - generar confianza y conectividad, descentralizar las funciones de la red, difundir y profundizar las estrategias de la red, aumentar los recursos
* **Transformar o facilitar la transición de la red** - evaluar la eficacia, perfeccionar las propuestas de valor de la red

La guía también presenta una rúbrica muy útil para evaluar el estado de las redes y señalar las cosas que puede hacer para mejorar su rendimiento.

### Ros Tennyson, *Manual de Asociaciones (The Partnering Toolbook*), The Partnering Initiative, 2011.

Este libro de herramientas proporciona una guía muy completa para iniciar y gestionar acciones colaborativas. Utiliza el término "asociación", que implica proyectos bilaterales o de grupos pequeños. Sin embargo, el contenido se aplica en cualquier colaboración entre organizaciones, sean pocas o muchas. Explica por qué es posible que desee colaborar con otros, qué puede obstaculizarlo y una serie de pasos a seguir para lograr una colaboración exitosa.

Más específicamente, expone lo siguiente.

**El desafío de las asociaciones:**

* El fundamento de la asociación. La colaboración aporta enfoques innovadores, una gama de capacidades más allá de las que tiene una sola organización, un mayor acceso a los recursos, más vías de participación con un conjunto más amplio de actores y una mayor comprensión de los valores y atributos de otros sectores.
* Obstáculos de una asociación. Estos pueden incluir actitudes negativas hacia otros sectores, habilidades inadecuadas para asociarse, falta de fe en la efectividad de la asociación y conflicto en cuanto a las prioridades de las organizaciones.
* Valores clave de la asociación: equidad, transparencia y beneficio mutuo.
* El desafío del liderazgo: la gestión de estos desafíos es importante para que una colaboración tenga éxito.

**Formación de alianzas:**

* Identificación de los socios. Un Formulario para la Evaluación de Socios ayuda a pensar detenidamente en qué candidatos incluir.
* Evaluar riesgos y recompensas
* Localización de recursos: una orientación para averiguar lo que cada organización podría aportar a la colaboración es esencial para un buen inicio y asegurarse de que todas las capacidades requeridas estén bien representadas. Existe también una herramienta práctica de localización de participantes para determinar qué participantes deberían estar involucrados. En el caso de las coaliciones urbanas de resiliencia, la herramienta presupone que existe familiarización previa con todos los posibles participantes, así que sería útil contar con otra herramienta adicional que informe a los participantes sobre lo que son los sistemas urbanos.

**Acuerdos de Asociación:**

* Asegurar el compromiso entre socios: se incluye un modelo de Acuerdo de Asociación, aunque sería útil contar con más modelos adaptados a los diferentes niveles de compromiso.
* Negociación en función de los intereses de las partes
* Gobierno y responsabilidades. La orientación sobre la puesta en marcha de estructuras de gobierno es limitada, por ello, puede ser que los participantes quieran complementar esta guía con otras.

**Gestión del proceso de asociación —** La guía da excelentes recomendaciones acerca de cómo trabajar cuando se es miembro de una coalición. Aclara una serie de roles que pueden desempeñar los participantes, explica cómo los diferentes estilos de liderazgo pueden ayudar u obstaculizar los esfuerzos y las buenas prácticas de los individuos y de las organizaciones que conducen a coaliciones de éxito.

* Los roles en la asociación
* Los socios con función de líder
* Habilidades de los socios
* Buenas prácticas de trabajo en alianza

**Presentar proyectos de éxito.** Esta directriz acerca de cómo crear un programa de trabajo resultará familiar a toda aquella persona que ha diseñado o dirigido un proyecto, así que aquí se proporciona poca información nueva al respecto. Habría sido útil incluir una nota que reconozca que los participantes de las coaliciones a menudo difieren en el grado de compromiso que asumen para con otros miembros, desde proyectos específicos con resultados tangibles hasta a los esfuerzos de intercambio de información más general. Y en la práctica, dado que las coaliciones a menudo se forman en torno a la planificación de actividades, conviene recordar que a veces los pasos enumerados en este manual se presentan en otro orden.

* Gestionar la transición
* Ceñirse a la labor
* Elaborar informes, evaluación y revisión

**Mantenimiento de los acuerdos** Se incluyen observaciones prácticas sobre cómo hacer que el acuerdo continúe activo, incluida la opción de establecer una organización que la dirija. Resultan igualmente útiles las observaciones acerca de cómo fomentar la capacidad de las asociaciones participantes para apoyar y usar las colaboraciones que a menudo requieren que los miembros adapten su forma de trabajo.

* Planificar a largo plazo
* Asegurar una mayor participación
* Fomentar la capacidad institucional

**Asociaciones de éxito.** La orientación dada sobre cómo evaluar el éxito de una alianza no proporciona más información que la obvia: si la asociación funciona bien y si ha alcanzado las metas propuestas. Otros sitios ofrecen marcos más completos de los que beneficiarse para evaluar la efectividad de una coalición.

* Definir lo que es éxito
* Compartir experiencias positivas
* Colaboración en un mundo competitivo

Las herramientas incluidas al dorso de la guía son útiles para moverse a través de cada una de estas etapas.

### Robin Katcher, *Unstill Waters: The Fluid Role of Networks in Social Movements*, The Nonprofit Quarterly, Summer 2010.

Mucha de la experiencia y de la orientación en la formación de coaliciones proviene de los movimientos sociales. Estos movimientos suelen ser más amplios y menos rígidos que las coaliciones formales, aunque contienen redes que se unen para alcanzar una meta común. Si bien la literatura sobre redes de movimientos sociales es vasta, el artículo resume con acierto el papel que juegan las redes en apoyo de movimientos sociales más extensos.

En los movimientos sociales, las redes desempeñan la misma función que en las coaliciones, expanden el alcance de cada miembro, aúnan talentos complementarios, coordinan esfuerzos, toman acción conjunta, comparten información, etc. Estas redes a menudo profundizan en su análisis político, más que en una coalición típica, con una visión más amplia del cambio buscado. Las redes de éxito en este contexto deben potenciar la flexibilidad y dar espacio a las voces marginadas, que a menudo encuentran dificultades para participar en coaliciones constituidas por organizaciones formales. Las redes de movimientos sociales tienden también a ser más porosas, pues permiten que nuevos grupos que acaban de nacer se agreguen, son más abiertas al desacuerdo y a promover el debate interno sobre la posibilidad de adaptar el programa a las circunstancias cambiantes.

### Plastrik, Peter y Taylor, Madeleine: *NET GAINS: Manual para Constructores de Redes que Buscan un Cambio Social,* Red de Innovación para las Comunidades, 2006.

Este manual se ocupa de redes, aunque las ideas son valiosas para cualquier tipo de colaboración, independientemente del nombre o de la forma que tome.

Identifica las razones por las que las redes pueden ser efectivas ya que difieren de otras fuentes descritas anteriormente:

* **Crecimiento Rápido** -- Las redes pueden crecer rápidamente y en todas las direcciones, porque sus miembros se benefician de cada nuevo enlace formado y, en consecuencia, buscan crear nuevas relaciones.
* **Difusión rápida** -- A medida que se añaden nuevos nodos, la red difunde información y recursos de forma cada vez más amplia a través de estos enlaces. El efecto de la difusión permite a las redes transmitir ideas y generar retroalimentación con rapidez.
* **«El mundo al alcance de la mano»** -- Las redes permiten unir a las personas eficientemente y dan lugar a combinaciones novedosas, puesto que crean atajos entre individuos que están separados por distancias geográficas o sociales. Cuando dos personas en una red tienden un puente a través de la distancia y de la clase social, esta conexión estará disponible para otros nodos de la red.
* **Resiliencia** -- Las redes pueden soportar tensiones, como la disolución de uno o más enlaces, puesto que sus nodos se reorganizan con rapidez ante alteraciones u obstáculos sin que se produzca un descenso significativo de su funcionalidad.
* **Capacidad de Adaptación--** Las redes permiten crear uniones de capacidades y romperlas con relativa facilidad, es decir, se adaptan con agilidad. Se pueden añadir o disolver los enlaces entre individuos u organizaciones, o bien pueden quedarse “latentes”; esto significa que se mantienen con un nivel de conectividad muy bajo, o algo más activo.

Hay siete grandes decisiones que cualquier colaboración tendrá que tomar:

1. ¿Qué **tipo de red** se pretende construir?
2. ¿Cuál es la "**propuesta de valor colectivo**" de la red? ¿Cuál es el beneficio potencial que anima a los individuos o a las organizaciones a participar en esta red? Una propuesta de valor colectivo debe representar un beneficio que sea ampliamente anhelado por los miembros de la red.
3. ¿Cuál es la **membresía** inicial de la red? ¿Quién forma parte y quién no?
4. Las redes tienen límites y horizontes, pero sus fronteras pueden ser “blandas”, fáciles de penetrar o “duras”, impenetrables.
5. ¿Como debería **ser dirigida** la red? Las redes se autogobiernan; los miembros mandan. Pero, ¿cómo gobernarán? ¿Qué decide el gobierno? ¿Quién gobierna?
6. ¿Qué **estructura** debería tener la asociación? Las redes tienen estructuras o formas, patrones de conexión entre sus miembros. Las diferentes estructuras tienen un impacto diferente en las capacidades y operaciones de una asociación. ¿Qué estructura es la adecuada para su organización?
7. ¿Cuáles son los **principios operacionales** iniciales de la red? Las asociaciones tienen su propia forma de funcionamiento, sus «reglas naturales», que si se alteran es bajo su propia responsabilidad. ¿Cuáles son estas normas?
8. ¿**Quién construirá** la red?

**Tipos de Redes**

* **Conectividad de la Red** -- Conecta a las personas para facilitar el flujo y el acceso a la información y a las transacciones
* **Alineamiento de la Red** -- Alinea a las personas para desarrollar y difundir una identidad y una propuesta de valor colectivo
* **Producción de la Red** -- Fomenta la acción conjunta para obtener resultados especializados por parte de personas alineadas

Aunque no es difícil encontrar otros tipos diferentes, estos tres sirven para ejemplificar que los diferentes propósitos requieren distintos tipos de redes. Las coaliciones que los miembros de la Cruz Roja/Media Luna Roja pueden crear tenderán a estar en la red de Alineación o de Producción, dependiendo de la intensidad con la que la coalición lleve a cabo sus actividades.

**Cómo elegir a los miembros de la colaboración:**  los socios eficaces tienen las siguientes características

* Compromiso compartido con los objetivos de la red
* Experiencia o competencia reconocida en el trabajo de la asociación
* Conexiones que importan
* Capacidad de Colaboración
* Buen ciudadano de la red

**Gestión de la red**

La guía proporciona una orientación considerable sobre cómo gestionar una red eficaz, demasiado para resumirla aquí. Proporciona orientación sobre:

* Gobierno de la red
* Estructuras de las redes
* Principios de funcionamiento para la creación de redes
* Diferentes funciones de los creadores de redes
* Acuerdos del programa
* Actividad de coordinación
* Seguimiento y evaluación
* Redes de mapas

### *Trabajo de las Coaliciones,* [*http://coalitionswork.com*](http://coalitionswork.com/)

Este sitio web es un tesoro de herramientas, guías y formularios para cada etapa del trabajo de la colaboración. Aunque el grupo tiene su sede en Estados Unidos, se basa en la experiencia de todo el mundo, especialmente en la creación de coaliciones en torno a la salud.

A continuación se presenta una muestra de las herramientas descargables y disponibles para que todos las puedan utilizar.

**Herramientas para el Inicio de la Coalición**

* ¿Es una alianza adecuada para usted?
* Guías de la coalición
* Modelo de Carta de Compromiso
* Lista de comprobación para convertirse en una Organización Sin Ánimo de Lucro 501 c(3)
* ¿En qué consiste una buena Agencia Líder?

**Herramientas de Planificación de la Coalición**

* Índice de Calidad del Plan (PQI por sus siglas en inglés)
* Índice del Plan Estatal (SPI por sus siglas en inglés)
* Formulario del Plan de Acción de la Coalición
* Funciones y Descripciones de Puestos de la Coalición
* Visión, Misión y Objetivos de la Coalición
* Contenido del Reglamento de la Coalición
* El Proceso de Planificación Estratégica

**Herramientas para la Creación de Coaliciones**

* Red de Miembros Potenciales
* ¿Soy un Miembro de la Coalición de Alto Rendimiento?
* ¿Soy un Líder de Coalición Transformacional?
* Etapas de la Creación de Equipos
* Revisión de la Reunión de la Coalición
* Directrices de la Reunión del Presidente o el Moderador
* Indicaciones para la etiqueta durante las Reuniones de la Coalición
* Plantilla del Orden del Día de la reunión
* Plantilla del Acta de la reunión
* ¿Qué tipo de miembro es usted?
* Hoja de Trabajo del Inventario de Habilidades
* Paquete de Orientación para Miembros
* Análisis de las Carencias de los Miembros de la Coalición
* Programa de Amigos para la Captación de Socios
* Asociación con los Sectores Comunitarios

**Herramientas de Valoración & Evaluación de la Coalición**

* ¿Está Preparado para Evaluar su Coalición?
* Evaluación de las Necesidades Iniciales de la Coalición
* Encuesta a los Miembros de la Coalición
* Inventario de la Eficacia de las alianzas (CEI por sus siglas en inglés).
* Inventario de la Eficacia de las Reuniones (MEI por sus siglas en inglés)
* Priorizar Sus Estrategias
* ¿Es Este Grupo Realmente Una Coalición?
* Qué Hacer Cuando las Cosas Van Mal

**Herramientas de Sostenibilidad de la Coalición**

* Tareas Clave de Sostenibilidad para las Coaliciones
* Características de la Sostenibilidad de la Alianza
* Mensaje Organizativo de 1 página para las Organizaciones
* Plan de Desarrollo de Recursos de la Coalición
* Siete Consejos para Retener a los Miembros de la Asociación
* Seis Pasos para el Éxito de la Recaudación de Fondos
* Fomentar la Innovación en su Coalición
* ¿Debe disolver su organización?
* Impacto Colectivo
* Factores que Promueven la Sostenibilidad

Todas las herramientas están escritas en un lenguaje accesible. Van desde centrarse en pequeños detalles, como una guía para el levantamiento de actas, hasta lo más conceptual, como un análisis de las carencias entre miembros de la coalición.

### Dave Prescott, Katie Fry Hester, Darian Stibbe, *El Libro de Herramientas La Asociación de Zambia*, The Partnering Initiative, Oxford, 2015.

Esta guía es especialmente útil para pensar en la colaboración entre la empresa privada, la sociedad civil y el gobierno. Establece principios y procesos para el éxito de las «asociaciones intersectoriales», que pueden ser complicadas dado que los distintos sectores tienen intereses y estilos de trabajo diferentes. Destaca las etapas importantes en el desarrollo de las asociaciones más que lo que hay que hacer para mantenerlas. Aunque describe una progresión de etapas, señala que en la práctica real las etapas pueden repetirse o aplicarse en un orden diferente dependiendo de la situación.

Estas etapas son:

* Comprender la coincidencia de intereses entre los socios potenciales
* Acordar en una visión global
* Reconocer un propósito/misión común
* Concordar objetivos y actividades específicas
* Acordar en los recursos, las funciones y las responsabilidades
* Estructurar la asociación
* Firmar un acuerdo de asociación

La guía ofrece siete herramientas de apoyo al proceso.

1. **Formulario de evaluación de los socios**  – Plantea preguntas sobre las capacidades de los socios potenciales y orienta la investigación cuando se desconocen las respuestas.
2. **Concepto de asociación** – Una plantilla para una comunicación temprana entre socios potenciales. Plantea preguntas clave como: ¿Qué tema/problema aborda esta asociación? ¿Cómo aborda la asociación las prioridades estratégicas de cada uno de los socios? ¿Qué recursos potenciales (financieros y en especie) podrían ser necesarios? ¿Qué conflictos, preocupaciones y riesgos potenciales podría presentar esta colaboración?
3. **Evaluación interna de la posible asociación** – Una lista de comprobación que permite a cada miembro decidir si se asocia.
4. **Plantilla de planificación de la asociación** – Una breve guía para desarrollar la visión, la misión, los objetivos, las actividades y la medición de la colaboración.
5. **Mapa de recursos**  – Una breve guía de los recursos que se necesitarán, los recursos que puede aportar cada socio y las necesidades de recursos externos. Pueden ser personas, conocimientos técnicos, capital social y relaciones, legitimidad y autoridad, acceso a conocimientos/información críticos, productos/equipos/logística, o espacio de oficina/terreno/almacenamiento.
6. **Bloques de construcción de la estructura de la asociación--**  aclara los parámetros de la gestión y las operaciones de la colaboración, incluyendo diez áreas de discusión para una estructura de asociación eficaz: gobierno y toma de decisiones, estructura de gestión, gestión de las relaciones, responsabilidad, capacidad humana, comunicación, estructura legal, obligaciones de información, acuerdos financieros y proceso de revisión continua.
7. **Sistema de puntuación del acuerdo de asociación** – una sencilla lista de comprobación para evaluar el estado o salud de la cooperación.

Todas estas herramientas son muy básicas y requerirán cierta interpretación para ponerlas en práctica. Se adaptan mejor a los estilos de operación de la sociedad civil o del gobierno que los estilos de negocios, pero si se utilizan como guías para las discusiones en lugar de procedimientos rígidos a seguir, pueden ser útiles para todos los socios potenciales.

La guía también proporciona un estudio de caso útil para ilustrar los procedimientos descritos.

### Niels Keijzer, Eunike Spierings, Geert Phlix y Alan Fowler, *Poniendo lo invisible en perspectiva: Documento de referencia para el uso del marco de las 5C para planificar, controlar y evaluar la capacidad y los resultados de los procesos de desarrollo de la capacidad,* ECDPM Maastricht, Países Bajos, diciembre de 2011.

Este documento describe un enfoque integral para la planeación, el monitoreo y la evaluación de la capacidad y los resultados de los procesos de desarrollo de la capacidad. Este marco de capacidad utilizado se centra en cinco capacidades (las "5C") que juntas contribuyen a la capacidad de una organización para crear valor social. Aunque se centra en la capacidad organizativa general en lugar de en las coaliciones, tiene ideas útiles para pensar en cómo una organización colabora con otras. Debido a que se necesita una perspectiva de sistemas para comprender la capacidad organizacional, las relaciones externas son, por lo tanto, de gran importancia en el marco.

El marco de las 5C distingue la capacidad definida como "producir valor social" y cinco capacidades centrales.

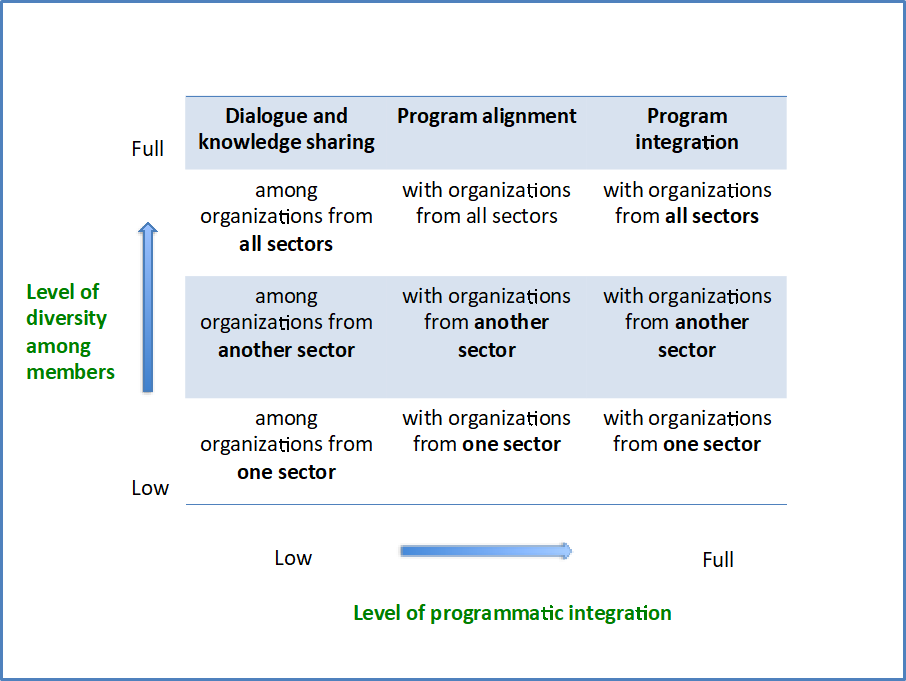
* **La capacidad** se conoce como la capacidad general de una organización o sistema para crear valor para otros.
* **Las capacidades**  son la capacidad colectiva de un grupo o un sistema para hacer algo dentro o fuera del sistema. Las habilidades colectivas involucradas pueden ser técnicas, logísticas, de gestión o generativas (es decir, la capacidad de ganar legitimidad, adaptarse, crear significado, etc.).
* **Las competencias**  son la energía, habilidad y aptitud de los individuos. Fundamental para todo esto son las aportaciones, como los recursos humanos, materiales y financieros, la tecnología, la información, etc.

Las "5C" se refieren a las Capacidades. Éstas son:

* La capacidad de actuar y comprometerse
* La capacidad de cumplir con los objetivos de desarrollo
* La capacidad de adaptarse y auto-renovarse
* La capacidad de relacionarse con las partes interesadas externas
* La capacidad de lograr coherencia

Para los propósitos de esta revisión, la comprensión de la capacidad de relacionarse con las partes interesadas externas es el principal punto de interés.

Primero, el marco identifica una variedad de asociaciones colaborativas, resumidas en la siguiente tabla:



Nivel de diversidad entre miembros

***Diferentes Tipos de Colaboraciones***

Moviéndose hacia la derecha, las colaboraciones pueden variar desde el simple intercambio de información y las deliberaciones sobre programas y acciones conjuntas. Moviéndose hacia arriba, las colaboraciones pueden unirse a organizaciones del mismo sector, como las organizaciones de la sociedad civil, o pueden traer representantes de otros sectores tales como el gobierno y las empresas. Este rango es similar a los tipos de colaboraciones documentadas anteriormente por Plastrik y Taylor.

La guía también sugiere algunos indicadores simples para cada capacidad de una coalición, como se ilustra en esta tabla:

| Capacidad | Indicador |
| --- | --- |
| Comprometerse y actuar | * El liderazgo es compartido en lugar de posicional * Los miembros actúan para satisfacer los intereses de todos los miembros |
| Cumplir con los objetivos de desarrollo | * Hay suficiente transparencia, los datos se comparten y explican libremente |
| Relacionarse | * Desarrollo y reconocimiento conjunto de valores e intereses compartidos entre los miembros de la asociación |
| Adaptarse y auto-renovarse | * Los miembros afrontan eficazmente su diversidad y asimetrías de poder |
| Lograr coherencia | * Hay una estructura y un proceso impulsados ​​por resultados * Están presentes actitudes de respeto y confianza, evitando los estereotipos o comportamientos reactivos (cultura) * El crédito y la responsabilidad de la colaboración se comparten entre los miembros * Los miembros se aseguran de que las opiniones de las partes interesadas menos poderosas tengan voz |

De particular interés es que el documento proporciona una orientación considerable sobre las relaciones entre los socios del Norte y del Sur, que pueden ser útiles en el movimiento de la FICR dadas las relaciones de financiación comunes entre las Sociedades Nacionales y sus Asociaciones de Sociedades Nacionales de Europa y América del Norte.

### Brian Hardy, Bob Hudson, Eileen Waddington, *Evaluación de asociaciones estratégicas: The Partnership Assessment Tool, Strategic Partnering Taskforce,* Oficina del Viceprimer Ministro del Reino Unido, mayo de 2003.

Al igual que con muchas de las otras guías y herramientas que se tratan aquí, este documento dispone los principios de asociación:

* reconocer y aceptar la necesidad de asociación
* desarrollar claridad y un propósito realista
* asegurar el compromiso y la propiedad
* desarrollar y mantener la confianza
* crear acuerdos de asociación claros y sólidos
* Controlar, medir y aprender.

Existe una versión en linea protegida por contraseña que los colaboradores pueden utilizar adaptada de esta herramienta: La herramienta del proceso de asociación, <http://www.ppplab.org/ppplab-partnership-process-tool/>.

Estos principios son similares a los de muchas de las otras guías revisadas aquí. Esta herramienta tiene un formulario de evaluación simple para cada principio que pueden completar todos los miembros de la coalición. Para cada principio hay seis preguntas, y los encuestados marcan la casilla de “totalmente de acuerdo” a “totalmente en desacuerdo”. Es fácil de usar. Localizar los resultados y compararlos no solo diagnostica qué está funcionando bien y qué no, sino que también muestra diferentes perspectivas entre los miembros, lo que es una pista adicional sobre cómo solucionar cualquier problema diagnosticado.

La guía no brinda soluciones a estos problemas sino simplemente diagnósticos.

# Conclusión

Existe una variedad de marcos y guías para construir coaliciones sólidas. Si bien algunos resaltan algunos puntos sobre otros, existe un amplio consenso sobre los pasos necesarios para construir, ejecutar y controlar las coaliciones, herramientas para ayudar en el proceso y métodos para hacer que todo funcione. Existe una variación en la medida en que las coaliciones deben estar estrechamente dirigidas o ser más porosas y flexibles, según el tipo de organizaciones involucradas, lo que se está tratando de lograr y la etapa que ha alcanzado la coalición. Muchos documentos advierten que las coaliciones no se construyen a partir de una serie de pasos preestablecidos: los participantes deben diagnosticar dónde se encuentran para generar confianza, encontrar un propósito común, acordar el gobierno y el proceso y avanzar en la implementación. Y todos reconocen el poder de trabajar juntos como la única forma de resolver problemas complejos.