

Formación de Coaliciones. Una estrategia en el campo de la prevención de drogas

Por
Gastón Rivera Alí
Director Ejecutivo, OPCION
Lima, Perú.

Descriptor: coaliciones, criterios básicos, estrategias, liderazgo, metodología, organizaciones sociales, prevención.

Si proyectamos el futuro del mundo, podremos apreciar, por más que deseemos lo contrario, que éste va a ser tan difícil como hasta ahora, a pesar de los avances que tengamos en los diferentes campos en que se desarrolla nuestra sociedad; lo cierto es que siempre habrán diversos problemas sociales que impondrán pruebas a nuestra capacidad colectiva y si no estamos preparados para ello, repensándolo continuamente en nuestro interior, probablemente nos desconectemos de la realidad y solamente trabajaremos más, sin haber buscado aprender a trabajar mejor.

No debemos olvidar que hay diversos problemas sociales que han trascendido en el tiempo constituyéndose en parte de nuestra cultura y que por su complejo desarrollo escapan a la capacidad individual de cualquier organización para afrontarlas, un claro ejemplo de ello es el tráfico ilícito de drogas, la micro-comercialización, el consumo y la violencia social que ellas generan.

La lucha contra la problemática de las drogas tiene un pilar que está basado en la prevención, lo cual implica el desarrollo de una serie de estrategias que se dan en el ámbito tanto individual, familiar, educativo, y comunitario. Es claro que todos los procesos preventivos están obligados a dar una respuesta colectiva, responsable y sinérgica en cada una de sus aristas. Es por ello, que para enfrentar con éxito estos problemas, que afectan cotidianamente a miles de familias, se requiere en principio de decisiones y políticas eficientes, las cuales propicien una dinámica favorable al desarrollo de programas sociales, tanto del sector público como del privado. Pero, el éxito de los mismos va a depender, fundamentalmente, de la calidad en cuanto al servicio, es decir, del adecuado planeamiento y del grado en que previsoramente se desarrolle, así como la adaptabilidad e innovación frente a las necesidades de los beneficiarios/as; pero, sobre todo, de la capacidad que se construye para diagnosticar oportunamente los problemas sociales, de los que somos causa y efecto.

Para enfrentar los retos del contexto que plantean dichas necesidades, las organizaciones sociales deben compartir con la comunidad su visión de futuro y entender en forma clara su misión. Tienen que generar, por tanto, estrategias a largo plazo y tácticas de corto plazo, para ello se reconocen como instrumentos esenciales a la planificación

estratégica y los procesos de gestión. Ambos son requisitos fundamentales, donde mujeres y varones se unen para el logro de las metas que buscamos en el campo social.

Puesto que los problemas que se generan en nuestro medio social, como manifestación de necesidades humanas insatisfechas, están siendo enfocados por organizaciones sociales modernas, tanto del sector público como del privado, éstas prueban estrategias simultáneas que constituyen una variedad de servicios, que al ser llevadas a la práctica necesitan de un soporte técnico expresado en el manejo gerencial de los responsables del programa; esto sin embargo no debe quedar en el plano administrativo general, sino que debe ser compartida con líderes y técnicos de los diversos ámbitos sociales hasta operarse en el nivel comunitario, lo cual permitirá que se apliquen eficientemente en los espacios sociales adecuados.

Una forma de contribuir a mejorar los servicios de las organizaciones es a través de la **formación de coaliciones**, ya que por intermedio de la conjunción de esfuerzos que establece una coalición se hace más viable una retroalimentación que contribuya una mejor cobertura y calidad de trabajo. Una **coalicción** obviamente parte de un acuerdo compartido que se reafirma en el principio de la libertad de oportunidades, requisito básico para que más organizaciones sociales puedan tener la posibilidad de acceder a la participación de la defensa y promoción de una causa social.

La experiencia nos señala que es frecuente que los conductores y conductoras de organizaciones, se ven limitados de herramientas que les permitan planificar, ello debido a la carencia de espacios para interactuar, capacitarse y otros motivos ajenos a su voluntad; además del frenético activismo, que implica hacer demasiadas acciones, reduciendo tiempo y oportunidades para encontrar la posibilidad necesaria para la formación de coaliciones.

En este marco, adicionalmente, debemos reconocer que, en los últimos años por diversos factores, entre ellos la mundialización, se han producido grandes cambios, y podemos establecer que “lo que se ha transformado es el ritmo del cambio social”. Esta simple afirmación permite analizar en diversas formas, los erróneos cálculos de algunos diseñadores de programas sociales. Ellos no innovaron sus modelos, no estuvieron al ritmo de los cambios sociales y de los problemas que éstos generaron, de alguna manera esto propició algún tipo de confusión y pérdida del horizonte, los problemas sociales casi siempre se constituían en algo tan confuso y de acelerada transformación que a veces los programas confundían sus fines y objetivos, parecía que carecían de un instrumento o medio que los guíe. Por ello, es importante que las organizaciones tengan definida claramente su misión, que no es otra cosa que la razón de su existencia. En determinado momento esta crisis social no era notoria y aparentemente los problemas estaban bajo control, por tanto existía una disimulada calma, lo cual propiciaba que las oportunidades fueran más fuertes que las amenazas, bajo esta condición era fácil que las organizaciones sociales se desarrollen.

También lo era cuando las organizaciones públicas o privadas monopolizaban el mercado social, por el acaparamiento o por la ausencia de competencia. Aún así, bajo

estas condiciones la mayoría de las pocas organizaciones le dedicaban gran esfuerzo a lo urgente, que se refleja en actividades básicamente de impacto y dejaban en segundo plano lo importante, los trabajos de proceso.

Incluso hoy parece que se sigue malinterpretando, al suponer que los niveles de crecimiento o de éxito alcanzado por una organización social en el pasado sería algo permanente o para siempre, pero no es así; obtener un nivel de crecimiento con calidad no tiene nada de estático sino, al contrario, éste se encuentra en constante movimiento, impulsado por los propios problemas sociales y los cambios de éstos a consecuencia de la generación de nuevas necesidades. El reto de los líderes está en mantener una línea ascendente de la organización a través de la calidad y la eficiencia, sobre la base de la identificación y satisfacción de los requerimientos de su población objetivo en forma oportuna y ética.

Es decir, se trata de proporcionar servicios que se ajusten a las verdaderas necesidades de mujeres y varones por igual, no sólo como personas sino como integrantes de una cultura, porque de no ser así se corre el riesgo de ser ineficientes y llevar a la organización lentamente a un abismo, ante la indiferencia de la propia comunidad. Por ello, siempre es importante volver periódicamente al origen de la organización, es necesario simplificar los conceptos y utilizarlos en forma estratégica. Debemos recordar nuestro pasado y confrontarlo con nuestro estado actual, es necesario analizar y reflexionar sobre las organizaciones que son afines a la nuestra y establecer por qué funcionaron bien y cómo están funcionando ahora o de aquellas cuya inversión en recursos y esfuerzos no guardan relación con los resultados obtenidos que requería nuestra sociedad; es necesario reflexionar sobre organizaciones que crecieron burocratizando los programas o elevando sus costos, los cuales no guardan una proporción con los productos o servicios que brindan y, más aún, con la realidad socioeconómica de un país.

También existen organizaciones que tuvieron un determinado éxito en el pasado y que hoy ya no lo tienen o lo están dejando de tener por diversos factores, algunas de estas organizaciones equivocadamente orientan sus estrategias y esfuerzos a mantener la imagen de éxito o de posicionamiento social de antaño. En el mundo biológico se ha demostrado que los organismos más perfectamente adaptados a su entorno son los que mayores peligros corren, ya que si su entorno cambia, incluso de una forma casi imperceptible, esa forma de vida podría desaparecer. Por ello somos conscientes que en el mundo social también se dan las mismas características, es decir, cuando los seres humanos se adaptan a un medio social y éste se transforma, se producen también cambios en el comportamiento de las personas, como por ejemplo en una comunidad que se ve afectada por la micro-comercialización de drogas, pasa de la convivencia pacífica a la violenta colocando a sus habitantes en un estado de grave riesgo social y algo similar se da en el proceso de una familia funcional, que pasa a constituirse en disfuncional de presentarse cuadros de adicciones o violencia familiar.

Otra consideración importante que sustenta una coalición es que cualquier producto o servicio que se brinda siempre empieza por una idea y ello ya es de alguna manera una

oportunidad. Las organizaciones sociales, al igual que las personas, son diferentes unas de otras, por lo que es importante establecer que cada una de ellas va a establecer su propio estilo y forma de trabajo para su desarrollo. Por tanto, cada una diseñará su propio éxito en el futuro, no imitando a otros sino analizando, creando e identificando las estrategias apropiadas para su organización, en función de su misión, de sus objetivos y, cuando obtenga sus logros debe actuar de forma proactiva, buscando siempre nuevas formas de excelencia para estar al ritmo de los cambios que se dan aceleradamente en los problemas sociales, pero ello es lo que une o debe unir a toda coalición.

Prevención y formación de Coaliciones

Una primera reflexión que debemos plantearnos, es la necesidad de adaptar nuestras estrategias de trabajo a los nuevos retos a los que nos enfrentamos. Es decir, las nuevas variables y factores que vienen interactuando en todos los eslabones de la problemática de drogas, lo convierte en un problema complejo y con diferentes aristas. Frente a ello, se han venido desarrollado una gran variedad de acciones y estrategias de prevención al consumo de drogas, estas acciones han sido llevadas a cabo por una gran variedad de instituciones (centros educativos, especialistas en la temática, ONGs, institutos, universidades, etc.) desde una gran variedad de perspectivas teóricas (promocionales, sanitarias, represivas, formativas, específicas, inespecíficas, integrales, entre otras) dirigidas a distintos grupos poblacionales (niños, adolescentes, jóvenes, adultos, adultos mayores, profesionales, líderes comunales, policías, etc.), dichas acciones reflejan, sin duda, la evolución que el propio campo de la prevención ha experimentado en Latinoamérica y el mundo.

La **prevención** es un conjunto de actividades integradas en un programa cuya finalidad es desarrollar resistencia en los individuos y en la sociedad frente a algún problema psico-social. En tal sentido, su objetivo es evitar, controlar, retrasar o disminuir y/o abordar las diversas problemáticas asociadas al consumo de drogas. Dos son los ámbitos macros de la prevención:

- **Prevención específica:** Hace referencia concretamente a la dirección de las diferentes estrategias hacia el problema de las drogas, y busca el modo de disminuir, controlar, reducir o extinguir la oferta y la demanda de «sustancias que dañan la salud individual y colectiva, deterioran la seguridad ciudadana y vulneran la autonomía del individuo». En ella el tema de las drogas y sus consecuencias es abordado directamente.
- **Prevención inespecífica:** Está referida a las acciones que promueven la salud integral del individuo, la familia y la comunidad, considerando los fenómenos sociales como síntomas de expresión de esa inestabilidad social existente. Es decir, se puede abordar temáticas orientadas al fortalecimiento de habilidades sociales, promoción de estilos de vida saludables y espacios saludables, la equidad de género, la promoción de los derechos humanos, entre otros.

La prevención es una acción dinámica, es decir, implica todo un cambio, una modificación, que puede estar relacionado con distintas áreas o facetas tanto personales como grupales o sociales. Con la prevención, dependiendo de qué factores de riesgo y protección estemos abordando, se pueden modificar conductas, actitudes, sentimientos, normas, valores, formas de enfrente, entre otros. Es así que, en el consumo de drogas, la prevención consiste en crear mecanismos psico-sociales de resistencia al abuso de ellas antes que éste se inicie.

Asimismo, estamos firmemente convencidos de que sólo mediante el concurso de todos, instituciones, organizaciones y agentes sociales, será posible crear un estado de conciencia colectiva sobre los riesgos que representan las drogas para nuestra sociedad y sobre su capacidad para hipotecar nuestro futuro. Por eso debemos anticiparnos a sus previsible evoluciones, variantes y desenmascarar sus distintas expresiones. Sin embargo, también somos conscientes de las dificultades que encierra este reto. La prevención exige un esfuerzo constante, riguroso y sobre todo con la participación de todos. No existen, ni pueden existir, ni manuales de instrucciones ni fórmulas mágicas, e incluso las prácticas o experiencias, sugeridas o aplicadas, son sólo experimentos que se justifican y son éticamente lícitos porque en este particular momento histórico dan respuesta a las necesidades y demandas sociales, al tiempo que incrementan nuestro conocimiento sobre el tema.

Las recetas no cuentan cuando de estrategias se trata, pero si pueden dar una pauta de hacia dónde queremos llegar. En ese sentido, algunos **criterios básicos** que pueden ayudarnos a clarificar esto último, procurando que puedan constituirse en una constante, son:

- Los programas de prevención deben partir sobre una base ética, moral.
- Las estrategias a utilizarse deben basarse en un enfoque técnico y en el resultado de investigaciones que nos permitan identificar los grupos con mayores vulnerabilidades.
- El análisis de las características de la población debe permitir identificar no sólo factores de riesgo del medio, sino aquellos que están directamente relacionados con los individuos, la familia y la comunidad.
- Los programas deben tener vida propia, es decir, tener la capacidad de adaptarse a los cambios sociales (dinámica de los programas).
- Deben permitir que los diferentes actores sociales participen y se involucren en él. Es decir debe existir una corresponsabilidad.
- Deben tener acciones específicas para individuos, grupos y familias con una estrategia de interrelación.
- Deben ser continuos y de proceso.

- Deben tener variables cuali-cuantitativas que nos permitan evaluar, no sólo en términos del programa, sino de los resultados logrados en la población.

Lo que debe quedar claramente establecido es que las acciones de prevención deben basarse en criterios técnicamente sólidos, donde **la creatividad juega un rol protagónico**, pero sobre todo el aspecto ético - moral, en concordancia al contexto sociocultural de la población beneficiaria. Sin embargo, todo ello no se lograría si no existiesen adecuados procesos de sinergia entre los diferentes actores involucrados (jóvenes, líderes comunales, efectivos policiales, empresa privada, organizaciones de base, instituciones, centros educativos, etc.).

En este contexto, la unión de múltiples esfuerzos en las políticas de prevención, se convierten en una necesidad importante y trascendental. Es por ello, que la filosofía de OPCION en el desarrollo de coaliciones, redes y alianzas estratégicas parte de las siguientes premisas:

- a. El desarrollo humano implica calidad de vida y en la búsqueda de tal estado se requiere de la participación de la colectividad en su conjunto.
- b. El desarrollo de los procesos colectivos para enfrentar las dificultades o fenómenos sociales que impiden el desarrollo humano, es un proceso dinámico de personas y grupos que se caracterizan fundamentalmente por la defensa de una causa.
- c. Las causas sociales se constituyen en la variable estratégica para propiciar cambios sociales.
- d. Los cambios sociales siempre se caracterizan por ser liderados por agentes sociales y en la medida en que dicho liderazgo represente a la base social, esta asumirá una identidad hacia la causa.
- e. La identidad genera los compromisos que viabilizan los espacios para la participación e involucramiento; propiciando de esta manera una mayor posibilidad de identificar recursos humanos y organizaciones claves para el cumplimiento de los objetivos que establece una causa.

Es así como este proceso genera las condiciones filosóficas con la cual OPCION desarrolla sus redes, alianzas estratégicas y coaliciones, que se sustenta en los siguientes principios:

- a. Igualdad de oportunidades.
- b. Participación democrática.
- c. Liderazgo y responsabilidad compartida, que refleje compromisos éticos.

- d. Que se sustente en una causa justa y que ello genere un compromiso social.
- e. Que reflejen culturalmente a la mayoría social en donde va a operar.
- f. Que sean el soporte de un proceso de formación en donde lo aprendido sea llevado a la práctica.
- g. Que las acciones que se ejecuten se enmarquen en el desarrollo de intervenciones culturalmente apropiadas, respetando el origen, género y futuro de la población.
- h. Por último, todo proceso se basará en el respeto a los principios fundamentales de las personas.

Las diversas experiencias en las que OPCION ha estado involucrado con relación al desarrollo de coaliciones, redes y alianzas estratégicas, nos ha permitido aprender mucho sobre las expectativas de las organizaciones frente a las coaliciones, sus formas de organización, los aciertos y desaciertos que en ellas se dan.

Esa experiencia y la identificación de los requerimientos de nuestros usuarios, han permitido que afinemos el diseño metodológico y los materiales que fundamentalmente buscan facilitar a los participantes una información integral con relación al desarrollo de coaliciones, redes y alianzas estratégicas frente a las adicciones, el tráfico ilícito de drogas y la violencia social.

Otro aspecto que la experiencia nos señala es que usualmente los participantes buscan desarrollar espacios para la interacción dentro del marco teórico de un tema específico, en este caso sería el de coaliciones, no sólo como una forma de aprender, sino también como un medio para aportar información que se sustente en la confrontación del marco teórico con la realidad cultural y la experiencia cotidiana de los profesionales y organizaciones involucradas en el abordaje de la problemática de las drogas.

Además, es necesario utilizar dicho escenario académico como un medio del establecimiento de criterios comunes frente a las diversas expresiones que plantea el trabajo en coaliciones frente al tráfico ilícito de drogas y las adicciones.

Como todo objetivo que establece metas, éstas deben ser evaluadas, no sólo para valorar el compromiso del participante sino el conocimiento adquirido por él, con la finalidad de articular la voluntad con el enfoque técnico de la necesidad, que si bien es cierto se ha validado en el trabajo de campo, siempre se debe aceptar que estos son mejorables, para lo cual la evaluación se constituye en uno de los mejores procesos de control de calidad.

Coalición de Organizaciones Sociales

Las **redes de apoyo** no solo ponen en contacto a personas e instituciones, sino que propician la interrelación de las capacidades, intereses y objetivos lo que conlleva a la

complementación servicios, así un enriquecimiento para la creatividad, innovación, lo cual propicia la transformación personal y colectiva de todos.

- **La visión de la coalición.** Es importante que la visión de futuro sea clara y demostrable, debe ser coherente con la historia, cultura y valores de las organizaciones, establece los ideales de la coalición, por tanto a través de ella se clarifican los objetivos, generándose el espacio para las conciliaciones, propiciándose la posibilidad de que los participantes establezcan una estructura que los aglutine y represente en relación a lo que son en el presente y a lo que se aspiran ser en el futuro.
- **La misión.** Obviamente se alimenta por la filosofía de vida de las organizaciones al interior de la coalición, es decir que las organizaciones a través de su sentido de trabajo le van a dar a la coalición una razón de ser.

Aclarar este aspecto permite determinar hacia dónde se planificarán las acciones. Es decir, los propósitos de las organizaciones van a crear una filosofía de la coalición y ello las metas, los objetivos, los métodos y los procedimientos. Es preciso examinar de manera periódica las relaciones entre propósitos, filosofía, metas, métodos, objetivos y procedimientos, con el objeto de determinar su consistencia y viabilidad.

De la misma forma, la misión explica la concepción del por qué de la coalición. Viene a ser, un compromiso compartido por todos, básicamente define las relaciones de interdependencia entre las organizaciones que integran una coalición. Es importante lograr un consenso acerca de que tan amplia o limitadamente se responde a la pregunta “qué”, lo que implica definir las necesidades que la coalición trata de satisfacer, ello también implica preguntarse “a quién” está dirigido, es decir, la población objetivo, luego viene el “cómo”, que establece cómo la coalición tratará de lograr su objetivo y, por último, “por qué” desempeñaremos este trabajo.

- **Los objetivos.** Debemos entender a los objetivos como la expresión de lo que la coalición pretende conseguir, de acuerdo a su visión y misión, se elabora una propuesta para elaborarlos. Los objetivos deben estar vinculados a la estrategia de abordaje de la problemática, es decir estar interrelacionados y ser complementarios, además nos permiten: guiar las acciones, transmitir las intenciones del programa, proporcionar la base para la evaluación y control de los resultados.

Resulta interesante anotar un aspecto particular en la formulación de los objetivos, si bien éstos deben ser claros, realistas y oportunos, no olvidemos que la dimensión de su contenido responden a la estructura de la coalición, así podemos establecer objetivos básicos, estratégicos u objetivos de corto, mediano y largo plazo. Asimismo, es común, formular objetivos a través de niveles, estableciendo algunos como generales y otros como específicos u operacionales,

al respecto, los objetivos específicos se constituyen en una suerte de desprendimiento de acciones del objetivo general, ello da lugar a una estructura arborescente.

- **Estrategias.** El proceso de la formulación de las estrategias parte sobre la premisa de la identificación de las oportunidades, así como de los aspectos de riesgo, de igual forma se debe valorar las fortalezas y debilidades de las organizaciones de la coalición, es decir, la conjunción de la oportunidad con la capacidad organizacional en el cumplimiento de la misión.

Debemos entender como estrategia a una serie de procedimientos técnicamente establecidos que generan situaciones propicias, las cuales permiten el logro de un determinado propósito que conlleve a la consecución de los objetivos, además las estrategias permiten que se abran diversos caminos para el éxito de la coalición, por ello a través de diversas técnicas debemos establecer las posibilidades que pueden ser consideradas como alternativas estratégicas.

- **Liderazgo.** Al contribuir a que las personas que integran las organizaciones y la coalición desarrollen su capacidad de liderazgo estamos mejorando su eficiencia, en donde se entiende que el liderazgo es el mayor privilegio y responsabilidad que se le puede otorgar a una persona, pues el destino del desarrollo de la coalición y la participación en ella de todas las organizaciones va a depender directamente de ellos, asumiendo una triple responsabilidad: la política de trabajo, la técnica y la ética.

En tal sentido, los líderes en el campo de las coaliciones, deben ser personas con capacidad de influenciar y movilizar a un grupo hacia los objetivos y metas establecidas por la filosofía, y objetivos de la propia coalición. La fuente de esta influencia puede darse formalmente cuando el líder es nombrado o elegido democráticamente y también de manera informal cuando su liderazgo surge del reconocimiento y aceptación del grupo.

Asimismo, se debe comprender que la base fundamental para el desarrollo y éxito de las metas planteadas en la coalición se basará en los recursos humanos que la ejecuten, de tal manera que la valoración y responsabilidad hacia ellos debe estar siempre por encima de lo material, porque cualquier propuesta que aspire a lograr metas y buenos resultados, será como consecuencia del trabajo de las personas que se constituyen en transformadores sociales y para tal efecto se requiere que ellos también redescubran su vocación de servicio, valores sólidos y principios válidos en su liderazgo.

- **El trabajo en equipo.** Cuando se trata de una coalición, ésta se basa en la participación de las personas que integradas en equipos de trabajo actúan guiados por la visión y misión de la coalición. La idea o concepto que tenemos de equipo muchas veces la asociamos a planos deportivos, es interesante observar, por ejemplo, como un equipo de fútbol se prepara para obtener un

triunfo sobre sus contrincantes, para ello la dirección técnica selecciona y viabiliza la conformación de un equipo sobre la base de las habilidades y méritos de cada jugador, éstos ocupan un determinado puesto y desde cualquier ubicación en que se encuentren todos trabajan en función del objetivo y la primera regla son los niveles de interdependencia, con la idea central que “si ganamos, todos triunfamos”, “cuanto mayor sea el éxito, mejor será el equipo de trabajo”.

Los equipos de trabajo se desarrollan y consolidan cuando la totalidad de sus miembros centran su acción a través de la formulación de planes y compromisos con la visión, misión y valores que ha establecido la coalición.

Procesos y criterios para el desarrollo de Coaliciones

El desarrollo de las redes de apoyo a través de coaliciones implica la voluntad de poner en marcha un proceso de construcción permanente de relaciones entre diversos actores que tienen interés o necesidad de realizar acciones conjuntas que redunden en revertir o contener la situación de enfrentar. Estos principios que enmarcan todo el proceso, consideramos que son importantes tenerlos en cuenta:

El proceso de las cinco C en las acciones y propuestas de las coaliciones

- **Costo.** Todas las acciones y estrategias enmarcadas para la creación, formación y viabilidad de una coalición tiene un costo y éste debe ser viable a la realidad socioeconómica de sus integrantes, ya que ello puede traer un desequilibrio a largo plazo.
- **Ciclo.** La coaliciones tienen tiempos o ciclos cuando se crean, cuando inician sus procesos o cuando se institucionalizan, las propias metas se condicionan a los tiempos, es por ello que las organizaciones al interior de la coalición deben estar atentas para adecuarse a los procesos, al ritmo que establece el cambio social, así como la dinámica de las organizaciones al interior de la coalición.
- **Complementariedad.** Las coaliciones se crean sobre la base de la información, para el intercambio de ella, lo cual propicia la articulación de servicios complementarios asociados a los objetivos de la coalición y de las propias organizaciones.
- **Calidad.** Claro está que una coalición genera una diversidad de procesos y que para alcanzar una calidad éstos requieren ser evaluados a través de criterios técnicos.
- **Cobertura.** Las acciones de una coalición deben expresar en términos de resultados una cobertura eficiente ya que la coalición por esencia tiene por un objetivo básico beneficiar a todos sus integrantes, para así alcanzar el logro de los objetivos que se han establecido ya que el esfuerzo y sinergia de las

organizaciones comprometidas es para dar y recibir, para generar espacios y tenerlos, para ser parte de una causa pero actuar para ella, ello definirá el éxito de una coalición.

El proceso de las seis “I” frente a los recursos humanos que integran la coalición

Las coaliciones de organizaciones, en el fondo son de personas que por su poder de representatividad y liderazgo dentro de sus organizaciones y el medio donde operan, se agrupan a través de una causa hasta formar una coalición, pero es cierto que como en todo inicio son unos pocos los que quieren la participación de todos, tienen que desarrollar una serie de procesos que a continuación describimos de una manera sencilla.

- **Identificación.** Conocer los resultados de la organización, su filosofía, su enfoque técnico nos da una idea de su líder, lo cual nos permite apreciar las conveniencias y posibilidades de su incorporación ya que es un requisito indispensable para la coalición contar con adherencia del líder, ya que éste representa a la organización.
- **Involucramiento.** Este parte de una conveniencia compartida que se traduce en una creencia compartida, ya que la coalición es un medio para que las organizaciones alcancen mayores objetivos y la viabilidad de una causa general.
- **Interdependencia.** El compromiso de los recursos humanos genera una doble dinámica positiva cuando viabiliza procesos de ayuda mutua sobre la base de la cooperación, y también puede ser negativa cuando se pone en peligro el espacio de poder. Ambos aspectos son usuales dentro del desarrollo de una coalición.
- **Integración.** Se logra una consolidación de los recursos humanos de una coalición cuando el grupo se complementa, es decir constituyen una coalición funcional en el trabajo, con objetivos claros, donde cada integrante y cada organización cumple un rol definido en un ambiente caracterizado por tener: “personas haciendo lo que les gusta, trabajando con personas que hacen lo que les gusta” y lo comprueban a través de los procesos de calidad frente a las metas establecidas y fines de la coalición. La democratización y la generación de oportunidades son la clave para el éxito de una coalición.
- **Instrucción.** La instrucción se constituye en una obligación permanente de una coalición, generada por la necesidad de retroalimentarse, ya que el compartir un proceso de intervención social demanda una constante preparación, asimismo ésta debe dirigirse a los integrantes de la coalición para asegurarse de esta manera la continuidad de las acciones, procediendo a la transmisión de conocimientos y tecnología. Una coalición es un espacio donde todos aprenden a aprender.

- **Institucionalización.** Todos los procesos descritos se constituyen en un eslabón que permiten la consolidación y fortalecimiento de la coalición, tanto del diseño, estructura y funcionamiento de sus recursos humanos, como de los resultados que se esperan conseguir. La coalición es un espacio de todos para todos los que participan.

Una elección metodológica para formar una Coalición

Frente a realidades concretas, es necesario acotar que los modelos de formación de coaliciones son variados y su aplicabilidad varía según las características de los participantes y de los facilitadores.

Como consecuencia de nuestro trabajo hemos diseñado un modelo de abordaje que en forma directa, pero con criterios técnicos y a través de una metodología sencilla, permite a los facilitadores promover la constitución de coaliciones. Este modelo lo hemos denominado una *opción estratégica* y comprende los siguientes pasos:

Paso 1: Encontrar el problema.

Hoy en día en nuestra sociedad vamos a encontrar una amplia gama de problemas sociales y necesidades humanas, los cuales de alguna manera nos impactan haciéndonos reaccionar en algunos casos de manera organizada constituyéndose asociaciones de personas que asumen el reto de abordar el problema social, generándose la posibilidad de enfrentarlo de diversa manera, por ello es importante que el facilitador clasifique a las organizaciones en función a la forma de como aborda los problemas en función a la visión y misión, así como con relación a la aspiración de la coalición, ello le va a permitir visualizar el problema que tiene que manejar para lograr una coalición.

Paso 2: Entender el problema.

¿Por qué no se trabaja en coalición? El facilitador debe conducir a las personas a descubrir los potenciales problemas que van a enfrentar para la constitución de una coalición, se deben considerar algunos criterios claves, previamente elaborados.

Paso 3: Elegir la solución al problema.

Después de haber identificado el desarrollo del problema, conocer y entender plenamente su origen, previendo su futuro, además del impacto que podría tener más adelante si éste no se afronta adecuadamente ingresamos a una fase de selección de las estrategias, las cuales se basan de acuerdo al perfil de los participantes, adaptados a nuestra realidad.

Paso 4: Ejecutar las acciones.

“Una declaración sin acción es una pérdida de tiempo”. Una vez establecidas las estrategias, la ejecución de las mismas por los propios participantes con la colaboración de los facilitadores debe basarse en una premisa: *“La acción es tarea de todos”*, porque todos somos parte del éxito. Es importante una participación democrática en la toma de decisiones, donde los líderes no pugnen por el poder o reconocimiento, sino por el cumplimiento de los objetivos.

Paso 5: Elasticidad frente a los probables tropiezos en el proceso de ejecución.

Viene a ser la confrontación entre la teoría y la práctica, ya que frente a la ejecución de las acciones no es extraño que aparezcan variables circunstanciales que obliguen la aplicación de algunas medidas orientadas a reforzar los procesos. Para evitar distorsiones, es importante que sólo participen en esta fase los responsables del trabajo y se eviten así confusiones.

Paso 6: Evaluar el resultado de la acción que se generó dentro del proceso de mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

Evaluar es identificar si se llegó a cumplir con los objetivos y metas planteadas en la fase de elegir, para ello existen métodos cuantitativos y cualitativos cuyo empleo nos permitirá descubrir nuevas variables que conllevarán al perfeccionamiento del trabajo a futuro. Pero es importante que en esta fase se evalúe con los participantes y los integrantes del equipo de trabajo del programa.

Lo más importante y significativo de la coalición, es que hay una situación que se traduce en el eje que articula la participación de un conjunto de actores sociales de una comunidad, quienes se relacionarán **horizontalmente**, sin la hegemonía de un actor por sobre los otros. Esto no implica afirmar que la manifestación de los diferentes intereses y miradas respecto del problema no se expresará, sino que tales intereses enriquecerán **la comprensión global y la mirada de conjunto** que imprimirá un sello de diversidad al desarrollo de un plan de acción determinado.