

GUÍA RÁPIDA

PARA IDENTIFICAR ALIADOS Y HACER COALICIONES PARA INCIDIR EN POLÍTICAS PÚBLICAS

Giovanna Morales Sotomayor y Lauren Coletta



alternativas y
capacidades

10 AÑOS



Guía rápida
para identificar aliados y hacer coaliciones para incidir en políticas públicas
Giovanna Morales Sotomayor y Lauren Coletta

Derechos Reservados:



Alternativas y Capacidades A.C.

Luis Cabrera 138-1, San Jerónimo Aculco

México D.F. 10400

www.alternativasycapacidades.org

contacto@alternativasycapacidades.org

Teléfonos: (55) 5595-9111 y (55) 6273-7005

Facebook: Alternativas y Capacidades

Twitter: @fortalecemos

Diseño e ilustración de portada : Alberto Pichardo Cerón

Agradecemos el apoyo de Open Society Foundations y la colaboración de Common Cause International para la elaboración de esta guía.

Paso 1: Saber en qué consiste una coalición, conocer sus factores de éxito y los tipos existentes

1. ¿Qué es una coalición?

Una coalición es un grupo de organizaciones trabajando juntas para lograr un objetivo común. Crearla, requiere de una capacidad que puede adquirir cualquier Organización de la Sociedad Civil (OSC) que busca incidir en políticas públicas y consiste principalmente en **entender cómo el objetivo de la OSC puede ser útil a otras causas**. Esta capacidad se complementa con otros elementos necesarios para que una coalición funcione:

- Habilidad para nombrar el problema público que detectamos, sobre todo, cuando lo compartimos con otros actores;
- Habilidad para identificar lo que queremos que otros actores aporten a nuestra causa;
- Voluntad para compartir los recursos, el poder y el reconocimiento;
- Voluntad para involucrar a colaboradores de la coalición en los procesos de toma de decisiones,
- Habilidad y metodología para trabajar en colaboración con otros actores.

2. ¿Cuáles son los factores de éxito de una coalición?

De acuerdo a la evidencia, algunas de las características de **coaliciones exitosas** son aquellas que:

- Tienen un **nivel alto de acuerdo sobre la solución del problema público planteado**;
- Cuentan con **disposición para compartir el crédito**, el reconocimiento y los resultados obtenidos;
- **Potencian las fortalezas** que cada miembro presenta;
- **Actúan rápidamente**: responden a las oportunidades y retos que se les presentan,
- **Están apoyadas por grupos que tienen capacidad de incidir** directamente en los tomadores de decisiones.



3. ¿Cuáles son los tipos de coaliciones?

Existen coaliciones permanentes y temporales. Si un grupo de organizaciones comparte un objetivo de largo plazo o temas comunes, será probable que formen una **coalicción permanente** y que opten por procesos estructurados y formales de toma de decisiones internas sobre: objetivos organizacionales, procuración de fondos y/o contratación de personal. Las **coaliciones temporales**, o **alianzas**, se forman para alcanzar objetivos urgentes y de corto plazo, y sus procesos de toma de decisiones suelen ser más flexibles. Normalmente, se forman en un pequeño rango de tiempo y con la misma facilidad se desintegran, después de que el problema ha sido atendido o el objetivo alcanzado.

Tabla 1. La diferencia entre una alianza y una coalición

COALICIÓN	ALIANZA
Estructura de colaboración formal de largo plazo.	Relación de corto plazo entre dos partes, enfocada a lograr un objetivo.

CREAR UNA VOZ MÁS FUERTE EN PRO DE NUESTROS OBJETIVOS Y METAS

Paso 2: Hacer una valoración crítica de los retos y las oportunidades que nos presenta una alianza o coalición

Construir una coalición puede significar mucho trabajo. Por eso es importante hacerlo desde una postura estratégica y recordar que la razón de hacerlo es que no podemos obtener el resultado por nuestra propia cuenta.

Retos	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Los grupos tienen diferentes agendas y deben invertir tiempo y recursos para determinar los puntos en común.• Interactuar con otras organizaciones u otros actores en una coalición puede tomar tiempo y desviar la intención de crear capacidades en la propia organización.• No todos los socios en una coalición son iguales. Las organizaciones más grandes buscarán tener influencia en la coalición, en la misma proporción de lo que aportan, y los pequeños grupos lo pueden resentir.• Las luchas de poder dentro de una coalición pueden ser desgastantes (tiempo y energía); por eso, la honestidad y la claridad son importantes para generar confianza.• Las coaliciones tienden a discusiones grupales y es natural querer posicionar los diferentes puntos de vista. Esto puede ocasionar que la solución al problema público se plantee de una forma poco entendible para posibles aliados. Esto puede reducir el impacto de la incidencia.• A veces, los tomadores de decisiones equiparan la causa que promueve una coalición con la causa de una sola de las organizaciones que la conforman. Por esta razón, es importante que cada organización (sobre todo las más "conocidas") difundan desde sus plataformas, pero sin dejar de mencionar que es un trabajo conjunto.	<ul style="list-style-type: none">• Hay pocas organizaciones que por sí solas logran que una reforma trascienda, sobre todo cuando tiende a amenazar el estatus quo. En esto radica la importancia de las coaliciones, que dan la oportunidad de obtener la influencia necesaria para hacer cambios que sirvan al interés público.• Las coaliciones generan oportunidades para que líderes y colaboradores de las organizaciones aprendan unos de otros. Hay más acceso a información relevante y también más visibilidad, lo que a su vez crea capacidades en las organizaciones que participan.• La habilidad para dividirse las áreas con compañeros competentes alienta el trabajo rápido y eficaz entre las organizaciones.• Los grupos de incidencia se benefician de la habilidad de difundir sus materiales con organizaciones de base y les obligan a penetrar sectores distintos a los que normalmente se dirigen (como académicos, o medios de comunicación).

Figura 2. Retos y oportunidades que representa una coalición

Ejercicio:

Dibuja una tabla similar, los retos y oportunidades de la coalición que te gustaría construir para incidir en alguna política pública.

Paso 3: Identificar qué habilidades y recursos tenemos como organización y/o como colectivo de organizaciones para hacer una coalición

Las coaliciones pueden ser estratégicas o catastróficas, por eso, para tratar de evitar resultados indeseables, es importante hacer este ejercicio al interior de tu organización.

Recursos y capacidades actuales	SI	NO	¿Quién o quiénes en la Coalición?	Acción para conseguirlo
¿Algunos de nuestros miembros tienen las habilidades y el perfil adecuado para coordinar o apoyar el proceso de incidencia?				
¿Está claro qué tareas y responsabilidades le corresponden a cada quién?				
¿Estamos considerando trabajar con voluntarios y contamos con un mecanismo para manejar este recurso humano de manera efectiva?				
¿Tenemos suficientes recursos financieros para la incidencia?, ¿requerimos procurar financiamiento adicional?, ¿de qué fuentes buscaremos estos recursos?				
¿Tenemos un esquema (calendario, cronograma) del tiempo que nos va a tomar cada tarea?				
¿Tenemos suficiente credibilidad y relaciones para emprender esta incidencia?				
¿Contamos con recursos para poder comunicarnos entre nosotros?, ¿y para comunicar nuestras propuestas al exterior?, ¿podemos comunicar y transmitir de manera efectiva este cambio, motivándolos para involucrarse?				

8

Recursos y capacidades actuales	SI	NO	¿Quién o quiénes en la Coalición?	Acción para conseguirlo
¿Tenemos identificadas las relaciones y los aliados que necesitamos para incidir?, ¿nos tienen suficiente confianza para trabajar juntos?				
¿Conocemos y monitoreamos suficientemente bien el contexto, los actores, los riesgos y las oportunidades de nuestra incidencia?, ¿requerimos apoyo o nuevas habilidades para esto?				
¿Podemos ser flexibles y adaptarnos fácilmente a los cambios?, ¿nuestros recursos humanos y financieros pueden ajustarse rápidamente a estos cambios?				
¿Tenemos un diagnóstico/línea base de la situación, para evaluar posteriormente nuestro trabajo?, ¿hemos establecido metas de corto plazo que realmente podamos alcanzar?				
¿Hemos desarrollado habilidades y espacios para reflexionar, discutir, sistematizar y aprender de nuestro proceso de incidencia?				
¿Conocemos y podemos dialogar/negociar con otros actores, como funcionarios, medios de comunicación, académicos?, ¿requerimos apoyo para trabajar con ellos?				

9

Figura 3. Ejercicio de recursos y capacidades para la incidencia en coalición

Paso 4: Plantear el objetivo de la coalición

El objetivo general de una coalición

siempre será crear una voz más fuerte

que nos acerque a la solución del problema público que identificamos. Además, debemos delinear los objetivos específicos de nuestra coalición, a partir del tema que nos interesa y las razones que la justifican. Hay que asegurarnos que efectivamente la coalición nos vaya a acercar a nuestros objetivos, incluso, a pesar de la presencia de retos y obstáculos. Debemos tener claridad sobre ¿qué queremos? y ¿cómo la coalición permite lograrlo?.

Razones para formar una alianza o coalición:

- Compartir información y recursos.
- Proveer o recibir asistencia técnica.
- Mejor coordinación.
- Evitar la duplicación de esfuerzos o llenar vacíos.
- Visibilidad y difusión.
- Aumentar la fuerza política.
- Asegurar consistencia y credibilidad.

Consideraciones que hay que tener en cuenta:

- Los grupos se comprometerán a una coalición si el tema les es directamente relevante.
- Es importante promover el valor social y político de lo que estamos transmitiendo.
- Tener todo claro y por escrito antes de empezar.

Paso 5: Elaborar un mapeo de actores para determinar con quién(es) haremos una coalición

Es necesario entender a tus opositores y aliados para llevar a cabo

la incidencia. El mapeo de actores es relevante porque nos permite:

- Entender el mundo político de los funcionarios electos que buscamos persuadir;
- Tener claridad en quiénes son los grupos (más allá de nuestra coalición) que nos ayudarán a colocar nuestro tema en la agenda pública y en la agenda de gobierno, y
- Allegarnos de más aliados.

Recordemos que una coalición para la incidencia no es un grupo que necesariamente comparte una ideología, si no uno que busca persuadir a las autoridades porque comparte un interés común y se plantea un mismo objetivo para solucionar un problema público.

Identificando aliados potenciales:

Si todavía no tienes una idea clara de quién necesitas que esté de tu lado, puede ser útil hacer **una lluvia de ideas** con tu equipo. Una vez hecha, observa cada organización enlistada y piensa en grupos relacionados con esas organizaciones, que pueden compartir el interés en el tema. Después, prioriza tu lista y al hacerlo considera lo siguiente:

- ¿Qué grupos necesitamos incorporar lo más pronto posible porque su participación es vital?
 - ¿Qué grupos movilizan a la mayor cantidad de gente necesaria para implementar nuestra estrategia de incidencia?
 - ¿Quiénes son aquellos grupos que por asociarse a nuestra estrategia, atraerán la atención de otros actores en la coalición? Por ejemplo, podemos conseguir el apoyo de grupos con una variedad de orientaciones políticas que atraerán a los medios de comunicación y a la sociedad en general.
 - ¿Qué grupos tienen experiencia suficiente en la política que queremos incidir, de manera que puedan ayudarnos a formar la campaña?
 - ¿Qué grupos tienen relación o inciden con más frecuencia e impacto en los tomadores de decisiones, en las autoridades?
 - ¿Qué otras organizaciones o individuos comparten nuestras metas y están trabajando para lograrlas?

Nuestros **posibles aliados** pueden ser:

- Comunidades/población afectada por el problema.
- Gente que trabaja temas sensibles para el desarrollo social.
 - Cualquiera que pueda añadir fuerza y valor en cualquiera de las líneas de acción de nuestra estrategia (contactos, acceso a medios, comunicadores, etc.).
- Ciudadanos con interés en el tema

Recuerda: los ciudadanos son una parte fundamental de una coalición, ya que son beneficiarios del cambio y potenciales impulsores de su proceso.

Para saber cómo involucrarlos, podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Qué acciones específicas pueden llevar a cabo los ciudadanos activistas para avanzar nuestra causa?
- ¿Hemos identificado un menú de acciones que pueden atraer a una base de apoyo diversa, tomando en cuenta las distintas preferencias y estilo de comunicación, restricciones de tiempo y otras variables?
 - ¿Qué acciones y eventos podrían atraer a nuevos activistas a la causa?
- ¿Hemos establecido metas numéricas específicas para nuestras actividades con ciudadanos? (¿cuántas firmas, cartas, postales, etc.?)
 - ¿Hay oportunidades de liderazgo para activistas que estén particularmente comprometidos?
- ¿Qué materiales necesitamos para motivar y movilizar de manera efectiva a los activistas?

Identificando opositores:

Al identificar a nuestros opositores, estaremos identificando **a aquellos grupos con los que tenemos que trabajar para contrarrestar sus esfuerzos**, ya sea directa o indirectamente. Para ello, puedes también llevar a cabo una lluvia de ideas con aliados cercanos y miembros de tu organización. Observa cada organización enlistada y piensa en los vínculos que pueden tener. Considera sus fortalezas y debilidades. Y pregúntate:

- ¿Quién trabaja para oponerse a nuestras metas o para mantener el estatus quo?
- ¿En qué tipo de actividades se podrían involucrar para oponerse a tu estrategia?
- ¿Qué tan prioritario será esto para ellos?

Nota: Aunque no tengamos información completa, este ejercicio es un importante punto de partida.

Para poder clasificar a los actores que identificaste, como posibles aliados u opositores, te proponemos utilizar la herramienta del **Mapeo de Actores**. Clasifica según el grado de dificultad para hacer una alianza con ellos y/o según el tipo de apoyo que te pueden ofrecer.

El **grado de dificultad** se puede clasificar así:

1. Están de nuestro lado, y es importante mantener el contacto.
2. Bastante seguro, pero no dejes de prestarle atención.
3. Lo podemos conseguir, pero hay que seguir trabajando.
4. Pocas posibilidades, pero pueden no impedir nuestro trabajo si les damos un trato correcto.
5. No tenemos posibilidad alguna.

El **tipo de apoyo** que los actores te pueden ofrecer:

- **Comercial:** las alianzas comerciales se pueden hacer con diseñadores que intercambian trabajo por curriculum; con empresas que pueden patrocinar ciertas actividades, con medios de comunicación con sentido social que ofrecen espacios gratuitos, o con grupos que ya realizan campañas de recaudación de fondos.
- **Intelectual:** puedes conseguir que los expertos revisen tu información, apoyen tu causa con comentarios públicos, te nombren en los medios de comunicación que dirigen.

Actor	Grado de dificultad para hacer coalición	Descripción	Tipo de apoyo
	3	Lo podemos conseguir, sigan trabajando	
	5	No tenemos posibilidad alguna	
	1	Están de nuestro lado, sigan en contacto	
	2	Bastante seguro, pero no dejen de prestarle atención	
	4	Pocas posibilidades pero pueden no impedir nuestro trabajo si les damos un trato correcto	

Figura 4. Tabla de mapeo de actores según grado de dificultad y tipo de apoyo



Para apoyar el ejercicio podríamos preguntarnos:

- ¿Qué queremos que cada uno de nuestros aliados haga para impulsar nuestros objetivos?
- ¿Necesitamos contar con voces expertas? ¿Qué políticos, celebridades u otras personalidades de alto perfil podemos involucrar?
- ¿Por qué querrían trabajar con nosotros?
- ¿Cómo vamos a colaborar?

Si quieres conocer algunas metodologías de mapeo de actores, te sugerimos revisar la página 116 de nuestro Manual de Incidencia

Paso 6: Elabora y da a conocer las reglas del juego

Invita a tus aliados y sella la coalición por escrito con un documento donde cada parte pueda expresar a qué se compromete y qué espera del otro.

Recomendaciones y herramientas generales

Tips para “administrar bien” una coalición:

1. **Comunicación:** Calendariza las actividades con la coalición: haz llamadas semanales, o envía correos cada dos semanas. Esto evitará tener que repetir acuerdos y discusiones anteriores.
2. **Seguimiento de acuerdos:** Haz siempre una síntesis de los acuerdos y distribúyelos con tiempo entre la coalición. Esto ayuda a mantener la organización y evita dar varias vueltas a un mismo punto.
3. **Mecanismos de monitoreo:** Establece mecanismos para monitorear las actividades de la coalición, y establece fechas límite para hacerlo. Esto ayuda a que los miembros de la coalición entiendan la necesidad de actuar prontamente y aprovechar las coyunturas que se pueden dar en los medios de comunicación, con una noticia importante.
4. **Poder de decisión:** Asegúrate de que en cada organización o grupo haya al menos una persona que pueda tomar decisiones respecto a la coalición. A veces no será posible reunir a todos para condensar una decisión y será importante pactar esto antes de lanzar tu estrategia.
5. **División de tareas:** Es conveniente discutir en grandes grupos los documentos centrales, de manera que cada uno tenga claridad sobre los objetivos del grupo. Posteriormente, capturar y detallar la información debe ser tarea de un pequeño grupo que informe al resto.
6. **Compromiso:** Es válido que algún miembro decida “renunciar” a la coalición en algún punto. Por eso, procura dejar las reglas claras en un inicio. Es decir, desde un comienzo anuncia que si alguien se sale, sobre todo por razones ideológicas y/o políticas, su compromiso no se rompe con la coalición. Si decide no seguir apoyando, su compromiso será respetar, y no difamar las acciones que vaya emprendiendo la coalición en el camino, aunque este miembro ya no se encuentre dentro de ella.

Tácticas y herramientas para una coalición

1. Firmar cartas y boletines de prensa como una forma de hacer visible el trabajo que hacen.

2. Llevar a cabo conferencias de prensa simultáneas en varias ciudades:

- Esto ayuda a construir presencia en los medios a nivel nacional y local.
- Es importante apoyarse en material gráfico para, además del radio, también atraer a la televisión y demostrar la participación activa de ciudadanos en portales de Internet.

3. Tener un portal de Internet de la coalición.

4. Combinar la estrategia de adhesión de firmas (en persona y en línea) para alcanzar números que un grupo solo no podría alcanzar.

- Una petición conjunta, en un momento coyuntural y con los medios de comunicación adecuados como apoyo, puede generar una cobertura significativa y promover que más ciudadanos se sumen a nuestra causa y que los aliados de la coalición se animen.

5. Coordinar acciones de presión simultáneas a las autoridades de gobierno correspondientes como llamadas, cartas, correos electrónicos.

- Esto ayuda a ejercer presión y lograr resultados inmediatos.

6. Considerar actividades más creativas como rallies, marchas, obras teatrales en las calles, etc, para demostrar el apoyo público y atraer la atención hacia las propuestas de reforma que tu alianza busca.

- Llevar a cabo reportes de investigación conjuntamente, apoyados por una conferencia de prensa que dé a conocer los resultados.
- Hacer llamadas telefónicas a funcionarios públicos, como alternativa a conferencias de prensa, e invitar a que algún medio local o nacional participe en la llamada.
- Esta es una forma menos frontal de penetrar y tener cobertura en medios comunicación.

