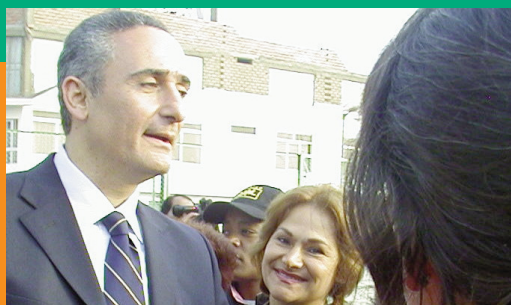


Creando Capacidad En Su Coalicion: Fortaleciendo Membresía, Estructuras, Y Liderazgo



Community Anti-Drug Coalitions of America
National Community Anti-Drug Coalition Institute

CADCA (Coaliciones Comunitarias Antidrogas de América) publica este Guía para ayudar a aquellas personas que tienen interés en formar una coalición para reducir el consumo de sustancias ilícitas en su comunidad. CADCA lleva a cabo actividades de capacitación, asistencia técnica, evaluación, investigación y fortalecimiento de capacidad de las coaliciones comunitarias antidrogas en los Estados Unidos y en varios países latinoamericanos.

En el año 2005 CADCA inició el desarrollo de esta serie de guías con el objeto de brindarle a las coaliciones lineamientos para poder aplicar el Marco Estratégico de Prevención (SPF) desarrollado por la Oficina de Servicios de Salud Mental y Abuso de Sustancias Psicoactivas del Ministerio de Salud y Servicios Sociales de los Estados Unidos (SAMHSA). Cada guía ha sido diseñada para ser parte integral de toda la serie y también para ser utilizada individualmente. Aún cuando el enfoque está centrado en el proceso de planeamiento del SPF de la SAMHSA, los elementos pueden aplicarse a cualquier coalición comunitaria.

La falta de atención al reforzamiento de habilidades impide el desarrollo de una coalición comunitaria efectiva. Esta Guía brindará lineamientos claros para ayudar a las coaliciones a lograr el reforzamiento institucional necesario para desarrollar e implementar un plan comunitario integral para la reducción del consumo de drogas ilícitas. Este documento describe los componentes de un plan coherente relacionado con las estrategias y prioridades para reforzar las habilidades de su coalición.

Para mayor información sobre reforzamiento institucional y otros puntos del MEP, dirigirse a la sección “Recursos en Español” de la página web del Instituto:
www.coalitioninstitute.org.

Arthur T. Dean
Mayor General (r) del Ejército Norteamericano
Presidente Ejecutivo
CADCA

ÍNDICE

ANTECEDENTES	4
Programa Comunidades Libres de Drogas	
El modelo de salud pública	
El Marco Estratégico de Prevención (SPF)	
Una coalición es una coalición es una coalición... ¿o realmente lo es?	
Idoneidad cultural y sostenimiento	
Una breve mirada a las habilidades	8
CAPÍTULO 1. MEMBRESÍA DE LA COALICIÓN: FORMANDO UN EQUIPO GANADOR	10
¿Por qué es tan importante la membresía?	
La combinación correcta de afiliados	
Compromiso activo de miembros	17
CAPÍTULO 2. ORGANIZANDO SU COALICIÓN PARA EL ÉXITO	20
¿Cuáles son los componentes clave para la organización de una coalición?	
Roles y estructura organizativa claras	
Buenos hábitos de reunión y comunicación	
Una organización legal y fiscalmente adecuada	
¿Cuánta estructura es suficiente?	26
CAPÍTULO 3. LIDERAZGO A LARGO PLAZO	27
Aspectos del liderazgo	
Compartiendo el peso del liderazgo	
Desarrollando un nuevo liderazgo	32
CAPÍTULO 4. UNIÓN EN LA DIVERSIDAD: IDONEIDAD CULTURAL EN EL TRABAJO DE COALICIONES	37
En las interacciones a nivel comunitario	
Dentro de sus propios procesos de coalición	
GLOSARIO	41

ANTECEDENTES

Una de las principales metas de CADCA es ayudar a comunidades formar coaliciones comunitarias efectivas. Las coaliciones comunitarias actúen como catalizadores en la participación multisectorial de la comunidad para la reducción del problema de consumo de drogas ilícitas a nivel local. En los Estados Unidos, la iniciativa Comunidades Libres de Drogas (DFC) ofrece financiamiento a coaliciones locales para llevar a cabo acciones que cumplan las siguientes metas:

- Reducir el consumo de drogas entre jóvenes, y con el tiempo entre adultos, Afrontando los factores comunitarios que aumentan el riesgo de consumo de drogas y promoviendo aquellos factores que minimizan el riesgo de consumo de drogas.

PARA CREAR Y DEMOSTRAR SU CAPACIDAD, LA COALICIÓN DEBE:

CONOCER...

- Las organizaciones, programas y recursos disponibles en la comunidad.
- Los principales grupos influyentes que trabajan en el campo de la prevención del consumo de drogas.

HACER...

- Reclutar miembros, incluyendo representantes al menos 12 sectores de la comunidad.
- Crear una estructura organizativa elemental delineando los roles de sus miembros y personal, explicando claramente las relaciones fiduciarias e incorporando los grupos de trabajo funcionales.
- Asegurar que la coalición está legalmente preparada para recibir financiamiento, ya sea como entidad sin fines de lucro o asociándose a una organización que acepte actuar como agente fiduciario.
- Documentar el apoyo que la coalición recibe de sus miembros y afiliados. Se deben incluir donaciones de contrapartida como locales, suministros, tiempo del personal y cualquier otro servicio.

PRODUCIR...

- Un plan de membresía/extensión comunitaria.
- Un plan de desarrollo de liderazgo.
- Un organigrama sólido.
- Un plan sobre idoneidad cultural.

- Establecer y fortalecer la colaboración entre comunidades, organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro, y gobiernos nacionales, regionales, locales y tribales para que apoyen los esfuerzos de las coaliciones comunitarias en la prevención y reducción del abuso de drogas en jóvenes y adolescentes.

El modelo de salud pública

Por lo general los programas de prevención se basan en enfoques diseñados para llegar al individuo, pares/amigos, o familias. Actualmente, el trabajo de muchas coaliciones dirigido a reducir el consumo de drogas es más amplio y lo logran mediante la aplicación de enfoques integrales y multi-estratégicos.

Los enfoques que buscan atender a grupos objetivos específicos sólo llegan a un número limitado de personas. Los programas comunitarios que brindan servicios directos a individuos son socios importantes en una respuesta integral comunitaria guiada por una coalición. Las estrategias que dan énfasis a la sustancia y el entorno—aún cuando son más difíciles de implementar— pueden tener un mayor impacto sobre un mayor número de personas. Por ejemplo, la información que se les da a los adolescentes en la escuela sobre prevención del uso del

alcohol es significativa pero limitada. Las oportunidades de mantener a estos jóvenes alejados del alcohol aumentan enormemente si estas charlas de prevención aplicarán un enfoque multi-estratégico que incluya una campaña para limitar el número de paneles o carteleros cerca de la escuela y un programa educativo para dueños de bodegas y establecimientos que les enseñe que no deben vender alcohol a menores de edad. Estos enfoques

El modelo de salud pública

El modelo de salud pública muestra que los problemas se presentan mediante la relación e interacción de un agente (por ejemplo, una sustancia como el alcohol o las drogas), un receptor (el individuo que bebe o consume drogas) y el entorno (el contexto social y físico del consumo de la sustancia).

Estas relaciones tan complejas obligan a las coaliciones a considerar un modelo más integral. El modelo de salud pública ha demostrado ser el enfoque más efectivo para lograr y mantener un cambio a nivel comunitario.

podrían incluir estrategias dirigidas específicamente hacia la sustancia (por ejemplo, aumentando el precio de las bebidas alcohólicas) y/o el entorno (por ejemplo, implementando políticas que reduzcan el acceso de los jóvenes a la sustancia). Para demostrar los cambios generados en la comunidad, su coalición necesita estrategias múltiples dirigidas a diversos objetivos con suficiente peso y alcance.

Marco Estratégico de Prevención

En todo su trabajo, CADCA aplica el Marco Estratégico de Prevención (SPF por sus siglas en inglés. MEP en Español) desarrollado por la Oficina de Salud Mental y Consumo de Drogas del Ministerio de Salud y Servicios Sociales de los Estados Unidos (SAMHSA). Los cinco elementos del MEP ayudan a las coaliciones

Figura 1



¹. The Substance Abuse and Mental Health Services Administration (SAMHSA) developed the SPF to facilitate implementation of prevention programming.

a desarrollar la infraestructura necesaria para implementar enfoques de salud pública a nivel comunitario que logren reducciones efectivas y sostenibles del consumo y abuso del alcohol, tabaco y otras drogas.

Los cinco elementos de la Figura 1 son:

Diagnóstico. Recoger datos para identificar los problemas, los recursos y la disponibilidad dentro de un área geográfica y así atender las necesidades y los vacíos.

Capacidad. Movilizar y/o fortalecer habilidades dentro de un área geográfica para atender sus necesidades.

Planeamiento. Desarrollar un plan estratégico integral que incluya políticas, programas y actividades creando un plan lógico basado en la información obtenida para atender los problemas identificados en la primera etapa.

Implementación. Implementación de los programas, las políticas y las actividades de prevención en base a la evidencia.

Evaluación. Medición del impacto del MEP y de los programas, políticas y actividades desarrollados.

Una coalición es una coalición, es una coalición... ¿o realmente lo es?

Existen cuatro modelos generales de coaliciones comunitarias antidrogas:

Coaliciones enfocadas hacia actividades o eventos específicos—conducen actividades y/o eventos como provisión de información y referencias, concursos de afiches, ferias de salud y directorios de recursos.

Coaliciones de provisión de servicios/programas—dan énfasis al desarrollo de programas que brindan servicios a individuos y/o familias; por ejemplo, clases para padres, programas extra-curriculares. El personal puede estar directamente involucrado en la provisión de los servicios.

Coaliciones para la movilización comunitaria—organizan sus comunidades alrededor de un tema específico (o temas específicos) tal como la restricción de publicidad sobre alcohol y tabaco cerca de las escuelas, la prohibición de venta de artefactos rela-

cionados con drogas en establecimientos locales, o persuadiendo a las autoridades locales a iluminar las calles sin luz.

Coaliciones comunitarias integrales—que responden a las condiciones de la comunidad mediante el desarrollo e implementación de planes multifacéticos que logren reducciones notables entre la población con respecto a la problemática de las drogas.

Con frecuencia, las coaliciones son creadas porque fuentes de financiamiento o grupos externos proveen los recursos o el personal o ambos. El grupo externo es quien determina las metas de la coalición y cómo debe operar. En otros casos, los miembros de la comunidad así como sus instituciones determinan las metas, estrategias y actividades y sólo entonces buscan financiamiento y recursos para llevar a cabo sus planes. No es inusual ver que las coaliciones cambian a medida que progresan en sus actividades para responder a condiciones locales o circunstancias externas.

Unas palabras sobre idoneidad cultural y sostenimiento

El eje del MEP son la idoneidad cultural y el sostenimiento; estos son los conceptos clave que deben incorporarse en cada elemento. En este documento encontrarán recomendaciones para incorporar dichos conceptos desde las etapas iniciales de creación de la coalición hasta su evaluación.

La idoneidad cultural es una constante con varios principios que permiten que las coaliciones tengan interacciones positivas en ambientes culturalmente diversos. A continuación algunos principios importantes:

- Cada grupo tiene necesidades culturales únicas. La coalición debe reconocer que existen diversos caminos para lograr el mismo objetivo.
- Dentro de cada cultura existen diferencias significativas. Se debe reconocer que los grupos culturales son complejos y distintos. No se les debe considerar como un sólo grupo.

* “Sustaining Comprehensive Community Initiatives: Key Elements for Success.” Financing Strategy Brief. The Finance Project. (Apr 2002). The complete document is available online at <http://www.financeproject.org/Publications/sustaining.pdf>.

- Las personas tienen identidades personales y grupales. Siempre traten a las personas como individuos aceptando sus identidades grupales.
- La cultura dominante ayuda a las personas con diferentes antecedentes en formas diversas. Las coaliciones deben estar concientes que lo que funciona con el grupo cultural dominante no necesariamente funciona con otros grupos culturales.
- La cultura es omnipresente. Se debe aceptar que la cultura es una fuerza predominante que forma las conductas, los valores y las instituciones.
- La idoneidad cultural no está limitada a temas étnicos sino que abarca edad, género, tendencia sexual y otras variables.

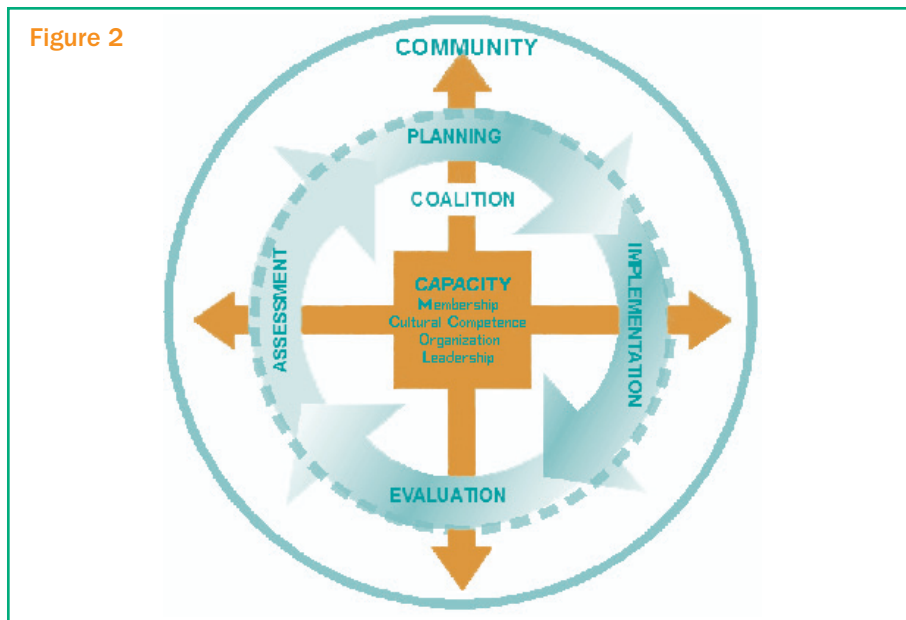
El sostenimiento requiere la creación de una coalición fuerte que reúna a toda la comunidad para desarrollar un plan integral que solucione eficazmente el problema. El sostenimiento a largo plazo no debe otorgar énfasis sólo al financiamiento pues depende de mucho más que la obtención de recursos monetarios.

El sostenimiento a largo plazo de una iniciativa también requiere de la combinación de recursos no financieros, tanto de la iniciativa como de la comunidad en general. Algunos de los recursos internos necesarios son: el liderazgo de la gerencia y los miembros del directorio; acceso a expertos técnicos dentro de la comunidad; y un sistema gerencial administrativo y financiero dinámico. Dentro de los recursos externos más importantes podemos mencionar: apoyo de legisladores, el público o de otros socios clave; acceso a expertos técnicos externos, y el involucramiento de organizaciones comunitarias, de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad.

Una breve mirada a la Capacidad

Esta guía ha sido diseñada para brindar a las coaliciones comunitarias lineamientos claros para reforzar aquellas capacidades que son necesarias para desarrollar y llevar a cabo un plan comunitario integral para la reducción del consumo de drogas

Figure 2



ilícitas. Todas las coaliciones requieren capacidades similares para reclutar socios, asociados y poblaciones; para mantener los niveles de compromiso altos, y para organizar su trabajo eficaz y efectivamente.

Esta guía examina tres áreas importantes de las habilidades de una coalición: membresía, estructura organizativa, y liderazgo. Cada capítulo brinda un resumen de:

- **Por qué** cada tipo de habilidad es importante y lo que su reforzamiento implica para la coalición.
- **Qué** se necesita saber sobre el tema.
- **Qué** necesita hacer su coalición para establecer y mantener dicha capacidad.
- **Qué** productos deben generarse para facilitar el avance en el reforzamiento de las habilidades.

El último capítulo reúne estos cuatro aspectos y discute las estrategias necesarias para priorizar los esfuerzos de reforzamiento de habilidades de su coalición.

Otras guías de esta serie dan énfasis al trabajo externo de su coalición—en otras palabras, las actividades específicas que deberá realizar para analizar, planificar, implementar y evaluar

efectivamente las estrategias preventivas de la comunidad. Esta guía mira hacia adentro, a lo que su coalición necesita hacer y generar para que las actividades sean eficaces. La capacidad de su coalición afecta la forma cómo (y qué tan efectivamente) se realizan todos los aspectos de su trabajo. Sin embargo, sería importante considerar el tema de la capacidad tal como se ilustra en la Figura 2: los aspectos esenciales para el funcionamiento de su coalición para facilitar el trabajo de reducción del consumo de drogas.

Finalmente, CADCA alienta a las coaliciones a mantener un pensamiento integral, aún cuando no puedan realizar su trabajo de forma integral. En la creación de coaliciones, la “forma sigue a la función”. Su comunidad está comprometida al desarrollo de una coalición efectiva y a la movilización de sus habitantes para lograr la meta central de reducir el consumo de drogas y problemas relacionados. En consecuencia, no deben tratar de identificar “modelos” estructurales de coaliciones o de tratar de “pedir prestado” el plan organizativo de otro grupo y usarlo como propio. Más bien, intente desarrollar una estructura organizativa coherente, fuerte y suficientemente grande como para lograr cambios entre los miembros de su comunidad.

CAPÍTULO 1. MEMBRESÍA: CONSTRUYENDO UN EQUIPO GANADOR

La creación de una coalición para reducir el consumo de drogas y problemas relacionados significa que su comunidad se ha comprometido decididamente a aumentar y mejorar su salud pública y su bienestar. Las coaliciones pueden ser una poderosa estrategia para: (1) aprovechar los recursos locales, y (2) para implementar el tipo de soluciones multidimensionales que igualen el nivel de complejidad de los temas de consumo de drogas a nivel comunitario. El manejo exitoso de una coalición es una tarea muy compleja. Al igual que las organizaciones, la labor de las coaliciones tiene misiones y metas. Sin embargo, a diferencia de las organizaciones, las coaliciones distribuyen sus direcciones, recursos y actividades a todos los múltiples grupos asociados—cada uno con su propia agenda, prioridades, problemas y forma de manejarse. La coalición representa el nexo entre diversas organizaciones sobre un tema o enfoque en particular. Mientras más fuerte sea el nexo, mayor será el impacto logrado por la coalición en la comunidad.

¿Por qué es tan importante la membresía?

Esta guía ya ha afirmado que la coalición es un nexo—una intersección entre los intereses y capacidades de muchos asociados y las inquietudes comunes para la reducción del abuso de drogas. Todo lo que sucede en el trabajo de las coaliciones ocurre porque las personas y organizaciones prestan su tiempo, energía, habilidades, recursos y experiencia para llevar a cabo estas actividades colectivas. En cierto sentido, la coalición es simplemente el espacio o “vehículo” que ayuda a que el trabajo suceda dentro de los grupos asociados de manera coordinada y dirigida/enfocada. Las líneas punteadas en la Figura 2 demuestran el hecho que las coaliciones tienen límites permeables y que continuamente deben incorporar los conocimientos y recursos de la comunidad y abrirse a la comunidad para implementar sus estrategias.

La membresía de una coalición es la clave para realizar ambas funciones. Los socios representan aquella energía que la coalición necesita para actuar, y por ello son el recurso más impor-

tante de una coalición. Además, los miembros proporcionan el vínculo esencial dentro de la coalición, sus propias organizaciones y otros grupos con los que trabajan y se relacionan.

¿Qué es una membresía sólida—y cómo se logra?

Dentro de las áreas más importantes de desarrollo de coaliciones tenemos: (1) determinación de quién debe estar dentro del “vehículo” de la coalición; y (2) conservación de los asociados para que la coalición pueda utilizar adecuadamente las habilidades y recursos de sus miembros. Las siguientes secciones discutirán estas dos importantes facetas.

La combinación correcta de afiliados

Se debe tener en cuenta siempre que no existe una combinación “perfecta” única de afiliados para todas las comunidades. Adicionalmente, la combinación más apropiada de asociados para la coalición de su comunidad podría cambiar a medida que su trabajo progresa. En los Estados Unidos, las coaliciones DFC deben tener por lo menos 12 sectores involucrados en su coalición (ver recuadro en la página 13). Este enfoque asegurará el involucramiento de representantes de las organizaciones e instituciones más representativas de la comunidad. Sin embargo, las coaliciones deben prestar atención también a los representantes de los grupos de base, de lo contrario la coalición no tendrá un apoyo genuino de la comunidad. Los líderes de las coaliciones deben crear estructuras que promuevan la unidad de la comunidad y faciliten el trabajo colectivo de todos los sectores de la sociedad.

Las coaliciones DFC deben incluir por lo menos un miembro/representante de cada uno de los 12 sectores comunitarios:

- Jóvenes (personas <= 18 años de edad)
- Padres de familia
- Empresas
- Medios de comunicación
- Escuelas
- Organizaciones que atienden a jóvenes
- Agencias policiales
- Organizaciones religiosas o fraternales
- Grupos civiles y voluntarios
- Profesionales de la salud
- Agencias gubernamentales estatales, locales o tribales con experiencia en el campo del uso y abuso de drogas
- Otras organizaciones involucradas en la reducción del abuso de drogas

Por un lado los miembros actúan como interlocutores, o sea, puentes entre la coalición y los recursos externos y los representantes más importantes de la comunidad. Entonces... ¿cómo

Miembros significa organizaciones, grupos o individuos que han aceptado afiliarse a la misión de la coalición, enviar regularmente un representante formal a las sesiones de la coalición, y participar en los esfuerzos de planeamiento y evaluación a nivel comunitario.

Socios significa aquellas otras organizaciones o grupos que han aceptado trabajar junto con la coalición en temas o proyectos específicos que son de interés común. ¡Otras coaliciones también pueden ser sus socios!

hace la coalición para encontrar su propia fórmula? La identificación de la combinación correcta de miembros implica entender que los miembros realizan simultáneamente los dos tipos de funciones.

Los afiliados pueden ser sectores de la comunidad que tienen perspectivas e intereses necesarios para la reducción del consumo de drogas como, jóvenes, padres de familia, grupos juveniles, entidades que brindan tratamiento para la adicción a las drogas, y autoridades policiales. Algunas organizaciones afiliadas pueden representar las autoridades de diversos grupos culturales o de zonas geográficas dentro de la

misma comunidad. Los miembros pueden ser los interlocutores entre la coalición y las entidades afiliadas mediante el control o acceso a los recursos externos necesarios. Por ejemplo, podrían controlar ciertas políticas relacionadas con el abuso de drogas o el financiamiento de los programas de sus organizaciones. También podrían tener influencia en la comunidad o acceso a canales de comunicación que ayuden a la coalición a obtener mayor influencia y éxito. La esencia de la función de interlocución requiere que los miembros se encuentren en puestos importantes para traer perspectivas y recursos significativos hacia la coalición y al mismo tiempo diseminar la influencia de la coalición hacia la comunidad entera.

Además, los miembros deben actuar como núcleo para contribuir a que los procesos internos de la coalición marchen normalmente. Mientras que las funciones de interlocución están asociadas con la transferencia de recursos, información e influencia a

través de los límites de la coalición, las funciones de núcleo aseguran que los miembros de la coalición realicen su trabajo como un equipo funcional aportando las habilidades y actitudes críticas para organizar y desarrollar los proyectos de la coalición.

Adicionalmente a su rol de nexo entre diferentes organizaciones y recursos, las coaliciones necesitan ser grupos funcionales dentro y fuera de ellas mismas si desean lograr algo. Algunos criterios para llevar adelante la función de núcleo incluyen actitudes positivas hacia el trabajo de una coalición, capacidad para mantener una comunicación efectiva, manejo de conflictos, y trabajo productivo en reuniones. Las coaliciones tienen un mejor rendimiento cuando sus miembros pueden aportar sus habilidades en beneficio del grupo, como elaboración de propuestas de subvención, planeamiento de trabajo o manejo financiero.

Las coaliciones pueden tener problemas cuando no prestan atención a estos dos aspectos de la membresía. Es de suma importancia contar con la representación de organizaciones y grupos que hablen por los puntos de vista más importantes del consumo de drogas en la comunidad y que puedan levantar recursos comunitarios. No obstante lo anterior, los participantes de las reuniones de una coalición deben cumplir con los requisitos de habilidades, actitudes y experiencia para lograr que el trabajo de grupo funcione apropiadamente.

ETAPAS PARA LOGRAR UNA SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE MIEMBROS EFECTIVA

Etapas 1: Contar con los “interlocutores” correctos

- Pensar de qué manera su coalición encaja en la comunidad, cómo su enfoque encaja dentro de la problemática del consumo de drogas, y cuáles son las necesidades identificadas mediante los análisis comunitarios. Algunas preguntas claves serían:
 - Fuera de la coalición, ¿qué enfoques se aplican actualmente en su comunidad para reducir el consumo de drogas? ¿Qué piensan los integrantes de su comunidad sobre ATOD?
 - ¿De qué manera se “adapta” su coalición al trabajo que realizan otras organizaciones y grupos de colaboración en

su comunidad? ¿Qué grupos y organizaciones se encuentran trabajando en los temas prioritarios de su coalición o con las mismas poblaciones?

- ☑ **Pensar sobre el propósito y metas de su coalición. Las preguntas claves serían:**
 - ¿Qué organizaciones en la comunidad controlan los recursos que podrían ayudarlos a alcanzar sus metas?
 - ¿Qué personas toman decisiones respecto a la prevención, los programas y políticas?
 - ¿Quiénes tienen algún interés en los resultados de estas decisiones?
 - ¿Cuáles perspectivas serían necesarias para identificar las mejores estrategias?
- ☑ **Utilice estas preguntas para realizar una lluvia de ideas con los grupos y distritos interesados y con quienes su coalición deberá mantener fuertes vínculos. Expandas estas listas para detallar los nombres de grupos, organizaciones o sectores comunitarios específicos con quienes su coalición deberá mantener algún tipo de relación. Aunque es importante involucrar los 12 sectores comunitarios identificados (ver recuadro), no deben permitir que esta lista limite su pensamiento.**

Etapas 2: Planificar la creación de un “núcleo” sólido

- ☑ **Pensar sobre las habilidades, conocimientos y recursos que su coalición necesitará para lograr su trabajo de la manera más efectiva. Entre ellas: capacidades de comunicación sólidas; experiencia en procesos de colaboración, planeamiento y toma de decisiones; experiencia técnica en estrategias de intervención o evaluación; experiencia en la redacción de solicitudes de subvención y/o desarrollo de recursos; conocimiento de las políticas y reglamentos locales; habilidades en manejo de proyectos; espacios disponibles; o voluntarismo.**
- ☑ **Comparar esta lista con los grupos y organizaciones identificados en la Etapa 1. No es necesario que cada miembro posea todas las habilidades y experiencia antes descritas. Lo que importa es que su coalición tenga una buena mezcla de**

estos recursos y suficientes fuentes potenciales para cada una de ellas de manera que ningún miembro o socio se sienta sobrecargado.

- ☑ **En muchos casos, las habilidades y experiencia necesarias para el funcionamiento interno de la coalición estarán disponibles en las organizaciones y grupos identificados en la Etapa 1 por sus roles y vínculos externos. Generalmente esto implica la identificación no sólo de los grupos y organizaciones más apropiados sino también de personas individuales dentro de estas organizaciones que aporten la mayor contribución a las operaciones regulares de la coalición.**

Si se siguen las etapas 1 y 2, su coalición tendrá una buena idea de los diferentes grupos y organizaciones que necesitan contactar para lograr el mayor impacto en la comunidad. Si su coalición no ha sido formada recientemente, este proceso les ayudará a identificar los vacíos que podrían tener en cuanto a membresía y asociados. Las etapas 3 y 4 ayudarán a convertir las listas en un conjunto de miembros y socios activos.

Etapa 3: Analizar los niveles de interés y el involucramiento necesario

Recuerde, las coaliciones mueven una serie de recursos y energías comunitarias para enfrentar diversos temas que podrían presentarse durante el trabajo de la coalición. Algunos sectores y organizaciones serán primordiales para la ejecución de cualquier esfuerzo en la reducción del consumo de drogas en su comunidad y deberán tener mucho interés en los esfuerzos que realiza su coalición. Otros grupos podrían estar interesados y desearán enrolarse en los esfuerzos de su coalición de manera más específica. Por ejemplo, su interés primordial podría centrarse en una actividad particular de la coalición. Lo ideal sería que su coalición forme una estructura de membresía que permita a cualquier persona o entidad que tenga algo que aportar una participación que iguale la profundidad y amplitud de sus intereses. Por lo general esto significa un comité ejecutivo central compuesto por los socios más esenciales y más involucrados, y comités adicionales o grupos de trabajo para estrategias o áreas de interés específicas.

Tome en cuenta esto: puntos de quiebre en la formación de una coalición

En su libro, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Malcolm Gladwell sugiere que los mismos principios que sustentan la propagación de una enfermedad también pueden ser utilizados para comprender la expansión de cambios en una comunidad. Como estos cambios no siguen una línea simple y linear, los pequeños cambios que se logran pueden considerarse insignificantes—hasta que BUM!—alcanzan un “punto de quiebre” que de súbito ocasionan un cambio dramático y rápido. Una de las situaciones en que puede ocurrir este contexto es durante el esfuerzo por lograr el reclutamiento de miembros para su coalición. Por ejemplo, observarán que una vez que lleguen a un cierto nivel de membresía, su coalición adquirirá una vida propia y el proceso de reclutamiento se tornará más fácil.

Hay dos ideas especialmente importantes para ayudarlos a generar este auge. En primer lugar está la idea que ciertas personas tienen facilidad para comunicar ideas y motivar a otras personas. Esta gente “brilla” cuando se conectan con otras personas y logran reunirlos, cuando comparten lo que saben, o cuando necesitan persuadir a otros para que tomen en cuenta sus ideas. Entonces, parte del trabajo de su coalición es encontrar a este tipo de persona y reclutarla. En segundo lugar, existen algunos mensajes que son “pegajosos”, que atraen a la gente y los impulsa a actuar, y generalmente los aspectos que los hacen “pegajosos” son muy simples. Cuando les hable a otros sobre su coalición, preste atención al tipo de mensaje que más les atrae, y adapte su presentación para resaltar dichos elementos “pegajosos”.

RECUERDE: Los puntos de quiebre pueden trabajar en ambas direcciones. Así como un avance firme y constante puede llegar a un punto en que súbitamente se convierte en una ola de crecimiento y auge positivo; los reveses y cambios negativos también pueden salirse de todo control si no son manejados adecuadamente. Si nota en su coalición algún tipo de traspíe o una participación que languidece, atienda rápidamente estos problemas.

- ☑ **Examinar las listas de socios actuales y potenciales e indagar sobre su interés en el éxito de la coalición. ¿Qué tipos de cambios comunitarios y esfuerzos de la coalición tienen mayor interés para ellos? ¿Hasta dónde llega su interés por los asuntos de la coalición? Compare sus respuestas a estas preguntas con los recursos y vínculos que su coalición requiere para atraer a cada socio potencial. Estas preguntas**

pueden hacerse directamente a los socios potenciales durante la etapa de reclutamiento para así asegurar el interés de cualquier grupo en el trabajo de la coalición.

Etapa 4: Reclutamiento y compromiso

- ☑ **El mejor enfoque de reclutamiento es una invitación simple, personal, cara a cara.** Los líderes de la coalición y los miembros clave deberían reunirse individualmente con los socios potenciales. En estas reuniones, deberán: (1) compartir una descripción clara y precisa de los objetivos que su coalición desea alcanzar; (2) expresar por qué la participación del socio potencial es importante para lograr el éxito—cuáles son las virtudes específicas que la persona o grupo podría contribuir a la coalición; y (3) preguntarles qué les gustaría aportar y qué tan comprometidos están o deberían estar con el trabajo de la coalición.
- ☑ **Prepárese para la respuesta negativa de algunos grupos.** Una de las duras realidades es que toda comunidad tiene múltiples iniciativas y esfuerzos de coaliciones que trabajan en un sinnúmero de asuntos simultáneamente. Esto implica que muchos líderes de organizaciones sienten que ya están suficientemente involucrados y no cuentan con el tiempo suficiente para hacer otro compromiso. Es importante que estas inquietudes sean respetadas.
- ☑ **Incorpore las acciones de reclutamiento y compromiso de miembros a los esfuerzos continuos de su coalición por publicar su trabajo, y mantenga canales abiertos de comunicación con su comunidad.** Para lograr un alto nivel de interés y compromiso de los miembros y socios de la coalición se requiere que ellos tengan un sentido claro que la coalición se mueve hacia delante y está logrando sus objetivos, y que ellos pertenecen a un grupo que está creando una reputación exitosa y por utilizar el tiempo de sus miembros de manera efectiva. Al comunicar estos mensajes de manera continua a la comunidad en general (mediante periódicos y los medios locales) su coalición proyectará un sentido de impulso que mantendrá a los miembros actuales decididos y facilitará el trabajo de reclutamiento de nuevos miembros.

Compromiso activo de miembros

Una vez que haya formado una sólida base de miembros, es importante que asegure que su coalición puede aprovechar los recursos y contactos que estos miembros representan.

Desafortunadamente, hasta las coaliciones con la lista más sólida de miembros pueden perder miembros importantes si no los mantienen activamente comprometidos. Existen varias estrategias que su coalición podría utilizar para mantener el compromiso de sus miembros. Las coaliciones exitosas aceptan que su éxito depende de: (1) la facilidad con que ellas pueden lograr el compromiso de sus socios y utilizar sus conocimientos y recursos cuando los necesitan; y (2) la facilidad con que sus socios comparten lo que tienen que ofrecer y cumplen sus propias metas.

- ☑ **Identifique las barreras que obstaculizan la participación y vénzalas.** Las barreras más obvias son las de logística—por ejemplo, malos horarios para las reuniones, locales inconvenientes, y dificultad para conseguir transporte. Los miembros de la coalición deben discutir abiertamente cuáles son los horarios, las ubicaciones y las estructuras que mejor les convienen. Los miembros también pueden experimentar obstáculos si su organización no apoya plenamente su participación en la coalición. Los miembros necesitan saber que sus empleadores valoran el tiempo que ellos dedican al trabajo de la coalición y están dispuestos a equilibrar la carga de trabajo y programaciones para que puedan participar íntegramente. La preparación de un Memorando de Entendimiento con las organizaciones que participan aseguraría compromisos más activos y formales.
- ☑ **Establezca expectativas claras.** Asegurar que cada socio conozca desde el inicio lo que la coalición necesita y espera de ellos para negociar lo que pueden y están dispuestos a dar. Las reuniones individuales con cada miembro son un ambiente perfecto para sostener este tipo de diálogo. A nivel más general, las coaliciones pueden establecer requerimientos y expectativas generales para todos los miembros, tales como asistencia a un número determinado de reuniones al año, ser voluntario en por lo menos uno de los comités, y apoyo a las decisiones de grupo una vez tomadas.

- ✓ **Mencione frecuentemente las metas y el progreso alcanzado por la coalición.** Es probable que los miembros mantengan una participación más activa cuando tengan en claro que sus esfuerzos son necesarios y están ayudando a lograr los objetivos de manera tangible y valiosa. El hecho que una coalición tenga metas a corto y largo plazo hace que sus miembros experimenten la satisfacción de observar los avances y sepan que son parte importante del esfuerzo enorme que hacen por reducir el consumo de sustancias ilícitas en su comunidad.
- ✓ **Elogie, honre y respete las contribuciones de sus miembros.** Por lo general, las coaliciones olvidan reconocer públicamente las contribuciones de sus miembros. Establezca una variedad de procedimientos para resaltar el trabajo de sus miembros. Un enfoque sería resaltar su trabajo a través de sus diarios u otras publicaciones. Muchas coaliciones llevan a cabo ceremonias anuales donde celebran las múltiples contribuciones de sus miembros.

Venciendo la resistencia

- **Adapte su mensaje.** La reducción del consumo de drogas tiene muchos beneficios, y los distintos afiliados valorarán algunos más que otros. Los miembros potenciales deben comprender el valor de la misión de la coalición y lo que su participación en la coalición puede hacer por ellos. Debe mantener a su disposición distintos enfoques para describir el trabajo de su coalición, de manera que pueda elegir el mensaje que mejor llegue a la persona que está tratando de reclutar.
- **Cree una amplia variedad de oportunidades de trabajo dentro de la coalición.** La membresía en una coalición puede ser un enorme compromiso. Si ciertos miembros reclutados se muestran reacios a comprometerse a cierto nivel, busque otras maneras de involucrarlos en el trabajo de la coalición. Por ejemplo, podrían mostrarse dispuestos a enrolarse en un grupo de trabajo determinado, o brindar su apoyo en funciones específicas, o ayudar en un proyecto o actividad individual.
- **Honre el pasado.** Si su comunidad tiene un historial de trabajo de coalición exitoso, recuérdale a la gente estos éxitos y explique cómo su coalición está orgullosa de seguir dichos pasos. Pero, si por el contrario, la gente se encuentra dubitativa debido a fracasos anteriores, reconozca estas inquietudes y explique como su coalición evitará caer en los errores del pasado.
- **¿Los líderes que actúan como interlocutores son los más apropiados?** Es importante mantener una conversación abierta y honesta sobre las relaciones y políticas organizativas locales. A veces es tan importante—si no más importante—quién hace la pregunta como lo que se está preguntando. Identifique dentro de su coalición a aquellos líderes que podrían ser más persuasivos y quiénes serían las personas idóneas para contactar a ciertos reclutas.

CAPÍTULO 2: ORGANIZANDO SU COALICIÓN PARA EL ÉXITO

Tal como se ha indicado en el capítulo anterior, es esencial que una coalición cuente con los miembros y socios más adecuados. Sin embargo, la simple reunión de estos sectores y organizaciones no es suficiente. Su coalición también requiere de una estructura organizativa y procesos que sean: (1) claros y evidentes para todos sus miembros; y (2) apropiados para el trabajo de su coalición.

Una clara estructura organizativa es tan—o más—importante para una coalición que lo es para cualquier agencia u organización individual. ¿Por qué? El trabajo de una coalición se encuentra fuera de las estructuras individuales de responsabilidad de las organizaciones miembro y el grado de compromiso de cada miembro individual es voluntario. El trabajo de una coalición se distribuye entre diversos miembros y socios de la coalición, pero todos le deben mayor lealtad a su organización primaria o a un interés particular o a alguna necesidad. Debido a ello, su coalición debe tener un sentido de organización muy sólido y suficientemente coherente para mantener la estrategia común encaminada y alejar los efectos “astillosos” de las directivas de las organizaciones individuales.

Además, las coaliciones deben ser cuidadosas de utilizar el tiempo de sus miembros de manera eficiente. Los miembros de una coalición necesitan demostrarle a la gerencia de sus propias organizaciones que el tiempo que invierten en el trabajo de la coalición está siendo utilizado de manera adecuada o se perderá el apoyo. Cuando la coalición cuenta con las estructuras correctas y los procesos adecuados, la eficiencia y la efectividad aumentan.

¿Cuáles son los componentes principales en la organización de una coalición? ... ¿Y cómo se obtienen?

Para que su coalición funcione suavemente y obtenga el mayor impacto posible en su comunidad, se deberán desarrollar los siguientes mecanismos organizativos:

1. Roles y estructura organizativa claras;
2. Buenos hábitos de reunión y comunicación; y
3. Estructuras y prácticas legales y financieras apropiadas.

Roles y estructura organizativa claras

Los miembros y el personal de la coalición deben comprender sus responsabilidades y qué es lo que se espera de ellos. El personal ayuda con la carga del trabajo administrativo y de coordinación que ocasiona el trabajo de la coalición a raíz del planeamiento y desarrollo de proyectos en conjunto con múltiples organizaciones. El personal debe realizar trabajos que faciliten el uso de los recursos aportados por los miembros. Si el personal debe implementar programas directos de servicio o ejecutar los planes desarrollados por los miembros de la coalición, entonces la coalición no funcionará de manera efectiva. Las coaliciones deben evitar crear nuevas organizaciones de provisión de servicios. En su lugar deben enfocarse hacia la cobertura de la coordinación de servicios más amplios, de cambios en los sistemas, y necesidades políticas que las coaliciones deben atender. Adicionalmente, este tipo de “distracción” hace que la coalición esté frecuentemente compitiendo con otras organizaciones

Miembros...	Personal...
<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros participan en los esfuerzos de la coalición para analizar las raíces de los problemas en la comunidad, desarrollar estrategias integrales, y para implementar sus partes de las soluciones identificadas. • Los miembros obtienen recursos para lograr el cambio en la comunidad mediante sus esferas de influencia profesional y personal. Por ejemplo, un miembro puede actuar como nexo para ayudar a implementar una pieza del gran esfuerzo de prevención inter-organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal apoya en el planeamiento, solución de problemas y manejo de información. • El personal puede ayudar tomando las minutas de las reuniones, recopilando informes, y facilitando la coordinación de reuniones y manteniendo comunicaciones con los socios entre reuniones. • El personal puede tener un rol esencial en el monitoreo de la parte administrativa del trabajo de la coalición, manteniendo registros precisos para cumplir con los requerimientos de financiamiento y entrega de informes.

comunitarias por los recursos disponibles en lugar de ayudar a fortalecer las habilidades para obtener más recursos. Los pasos esenciales para lograr roles claros son:

- ✓ Elabore “descripciones del puesto” para todos los roles creados por la coalición—por ejemplo, miembros, jefes de los comités, directores de la coalición, tesorero, personal, etc.
- ✓ Obtenga el compromiso de sus miembros respecto a qué se espera de su membresía activa – por ejemplo, su coalición podría establecer un número mínimo de reuniones que deben ser atendidas anualmente.

Gran parte del trabajo real de la coalición se lleva a cabo entre las reuniones. Su coalición debe establecer una estructura de grupos de trabajo que permita desagregar el trabajo en componentes que los miembros puedan manejar. Una estructura de sub-comités o trabajos de grupo permiten a los miembros invertir la mayor parte de sus energías en estrategias específicas o en aquellos temas que más les preocupan, permitiendo al mismo tiempo que la dirección general y la toma de decisiones recaiga en el comité ejecutivo o en la Asamblea General de Miembros. Los puntos clave de una estructura clara son:

- ✓ Establecer los objetivos y la autoridad de cada comité/grupo de trabajo. Los miembros de un grupo necesitan saber cuál es su trabajo, qué recursos de la coalición están a su disposición y qué niveles de responsabilidad y autoridad para tomar decisiones tienen. Un grupo de trabajo puede ser encomendado a presentar recomendaciones que deben obtener la aprobación final de todos los miembros de la coalición o se les puede permitir tomar sus propias decisiones. La coalición debe establecer límites claros y específicos.
- ✓ Evite debilitar los esfuerzos de la coalición. Una buena regla básica es dividir la membresía activa de su coalición en cuatro para encontrar el número de grupos de trabajo y comités que su coalición puede sostener de forma razonable. Un porcentaje mayor y cada grupo de trabajo tendrá muy pocos miembros para realizar sus labores. Los líderes de la coalición pueden asumir que cada miembro participará en por lo menos un grupo de trabajo o sub-comité, pero deben desalen-

tar a aquellos miembros que desean unirse a más de dos pues esto podría retrasar el trabajo al disipar las energías de los miembros.

Buenos hábitos de reunión y comunicación

Para que una coalición aproveche los diversos recursos de una comunidad a favor de las metas compartidas, debe existir comunicación entre los miembros de la coalición, y entre la coalición y la comunidad en general para permitir este tipo de movilización.

Las coaliciones deben prestar especial atención al valor de las reuniones. Deben dedicarse a examinar el progreso del plan global de la comunidad para reducir el abuso de sustancias psicoactivas y revisar y tomar una decisión sobre las recomendaciones propuestas por los comités o grupos de trabajo de la coalición. Reuniones improductivas pueden hacer que algunos miembros dejen de asistir o convertir las reuniones en sesiones tediosas.

- ☑ **Mantenga reuniones regulares.** Aún cuando sea necesario reprogramar el cronograma de reuniones alrededor de los feriados y vacaciones, la coalición por lo general debe mantener un programa de reuniones consistente. Esta consistencia transmite un mensaje que la coalición es activa y confiable y que merece ser considerada seriamente.
- ☑ **Utilice una agenda efectiva y distribúyala con anticipación a la fecha de la reunión.** Las agendas más efectivas contienen los siguientes componentes para cada ítem de la agenda:
 - (1) **QUE**—un título o descripción breve del ítem en agenda;
 - (2) **QUIEN**—la persona responsable de presentar o presidir la discusión sobre dicho ítem en agenda;
 - (3) **CUANTO TIEMPO**—el tiempo asignado a dicho ítem en la agenda; y
 - (4) **ACCIÓN/ RESULTADO**—este último componente puede hacer toda la diferencia si es utilizado adecuadamente y consistentemente. Por ejemplo, si el propósito de una discusión en especial es decidir sobre una estrategia para comprometer a los padres de familia de adolescentes en edad escolar, méncionelo bajo esta columna de la agenda. El incluir esta información dará claros indicios de lo que la reunión desea lograr y los miembros podrán prepararse adecuadamente.

- ☑ **Mantenga la reunión dentro de sus planes originales.** Si una discusión comienza a alejarse del tema central de la agenda, el líder o facilitador de la reunión debe retornar diligentemente a éste. Si la desviación se debe a un tema o inquietud importante o emergente, entonces el grupo puede elegir: (1) programar tiempo para una discusión específica sobre el tema en la siguiente reunión; (2) designar un grupo de trabajo o comité específico para discutir el tema aparte y presentar un resumen de las ideas o sugerencias en la próxima reunión de la coalición; o (3) diferir otro tema en la agenda para una próxima reunión. Cualquiera sea la decisión, ésta debe ser explícita. Se debe establecer y mantener una norma que indique que las reuniones deben ser delineadas y mantenerse enfocadas para obtener resultados.

Comunicación inter-reuniones para los miembros

Si su coalición se reúne mensualmente por un período de 1½ horas, usted estará dedicando, a lo largo de un año calendario, únicamente 18 horas al trabajo conjunto. ¡Es obvio que para lograr que el verdadero trabajo de la coalición sea realidad, muchas cosas deben suceder entre una reunión y otra! Mantener líneas abiertas de comunicación entre los miembros permitirá esto.

- ☑ **Mantenga minutas de calidad de las reuniones.** Las minutas de las reuniones de la coalición representan la forma más básica y esencial de buena comunicación inter-reuniones. La inscripción y pronta distribución de las minutas después de finalizada la reunión asegurará que todos los miembros tengan un registro de las decisiones tomadas y un recordatorio de las acciones que deben seguir. Al igual que el formato descrito líneas arriba para la agenda, un formato de minutas que incluya la sección “Próximas Acciones a Realizarse” (qué debe hacerse y quién lo debe hacer) brindará un mecanismo para hacer seguimientos.
- ☑ **Utilice listas de correos electrónicos, grupos en-línea, o cualquier otra herramienta electrónica para mantener el flujo de información.** Estas herramientas sirven para hacer anuncios y enviar recordatorios, para compartir información, y para

brindar actualizaciones de avances durante el período entre una reunión y otras. Si son utilizadas correctamente, su coalición puede ahorrar tiempo que usa durante las reuniones para explicar estos avances en tareas más dinámicas como solución de problemas y planeamiento.

Actualizaciones y diálogo con la comunidad

Por último, su coalición necesita mantener canales abiertos con otras organizaciones de la comunidad y con los miembros de la comunidad en general. Su coalición tendrá mayor éxito en la obtención de recursos, en mantener el interés general, y en construir nuevas alianzas si la comunidad en general conoce y comprende su trabajo. Además, la coalición necesita asegurar que está abierta a todos los miembros de la comunidad para brindarles sus conocimientos y retroalimentación. Algunos caminos para mantener vínculos de comunicación sólidos con la comunidad podrían ser:

- ☑ **Establecimiento de un “blog” para su coalición.** Incluya actualizaciones regulares sobre el trabajo actual de la coalición y sus éxitos así como vínculos para obtener información adicional sobre consumo de drogas. Los miembros jóvenes de su coalición pueden ayudarlos con esta actividad.
- ☑ **Identificación del periodista o editor de su diario local que se encarga de los temas comunitarios.** Asegúrese de mantenerlo(a) al corriente de estrategias y resultados interesantes obtenidos a través del trabajo de su coalición.
- ☑ **Incluir las agendas y minutas de las reuniones de la coalición en la página Web.**

Una organización legal y tributariamente adecuada

La incorporación de su coalición como una organización sin fines de lucro tiene sus pros sus contras—conocidos bajo los lineamientos del IRS como una organización “501(c)3”. Esta incorporación le permitirá a su coalición una cierta medida de funcionamiento independiente así como aplicar y recibir fondos a nombre de la coalición; pero también implica el molesto proceso de registros contables y presentación de informes.

¿Incorporarse como 501(c)3 o no?	
PROS	CONTRAS
<ul style="list-style-type: none"> • Exoneraciones tributarias. • Responsabilidad limitada para sus miembros y personal. • Facilita la aplicación y obtención de subvenciones y otros tipos de financiamiento. • Existencia no depende de miembros o socio individuales. • Posible elegibilidad para obtener descuentos en membresías, publicidad y correo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos organizativos: trámites, requerimientos de registros contables, y obligación de presentar informes federales y estatales. • Pago de cuotas para incorporarse como entidad sin fines de lucro. • El personal y los miembros de la coalición podrían expresar preocupaciones por mantenerse como entidades sin fines de lucro distrayéndolos del trabajo de la coalición.

Algunas coaliciones intentan obtener las ventajas de la incorporación—sin la molestia y el costo de inscribirse como una organización 501(c)3—asociándose con otra agencia local sin fines de lucro o pública que actuará como fiduciario. Este último puede ser un enfoque interino altamente exitoso para coaliciones pequeñas o aquellas que se encuentran en su etapa inicial de desarrollo, o cuando la cantidad de dinero que pasa por las manos de la coalición es pequeño. Para algunas coaliciones, esta asociación funciona tan bien que nunca llegan a incorporarse. Sin embargo, otras encuentran que prefieren o necesitan una identidad legal independiente.

Sin importar cuál sea la decisión de su coalición sobre la incorporación, se deberá tener un plan y procedimientos contables claros para el dinero que la coalición reciba y gaste. Si una organización fiduciaria acepta mantener el presupuesto y llevar los libros de su coalición, deberá negociar los procedimientos y mecanismos de aprobación de los gastos. Si su coalición decide incorporarse, su coalición no sólo necesitará estos procedimientos pero también una estructura organizativa para mantener y monitorear los registros financieros, incluyendo a un tesorero e, idealmente, un contador externo.

Resumen: ¿Cuánta estructura es suficiente?

La variedad de mecanismos organizativos que deben implementarse puede parecer intimidante—especialmente para coaliciones en sus etapas iniciales de desarrollo. Sin embargo, estos elementos comparten algunos temas en común como el establecimiento de transparencia y consistencia en la forma como la coalición realiza su trabajo. Una forma de considerar la estructura de la coalición es comparándola con una rutina matinal. Es mucho fácil ir a trabajar en las mañanas cuando todos los pasos son claros y están engranados en una rutina: usted no piensa sobre la limpieza de sus dientes... ¡simplemente lo hace!

Del mismo modo la meta es desarrollar una estructura que brinde eficiencia a las operaciones de su coalición porque todos saben cómo llegar a donde quieren ir, y las rutinas y los mecanismos son establecidos para mantener a todos informados y para evitar que los pequeños detalles atasquen su trabajo. Si parece que su coalición se encuentra más dispuesta a crear procedimientos que a llevar a cabo su plan integral, entonces necesitará revisar el trabajo y sus prioridades: mantenga el foco en lograr las metas de su coalición, y escoja áreas individuales de su coalición para mejorarlas una a la vez.

CAPÍTULO 3: LIDERAZGO A LARGO PLAZO

El liderazgo ha sido identificado, una y otra vez, como un elemento crucial para el éxito de una coalición. ¿Por qué es tan importante el liderazgo? Tal como hemos discutido, las coaliciones necesitan aprovechar los conocimientos, los recursos y la energía de los miembros de su coalición, de los socios comunitarios y de otras organizaciones, grupos y políticos para crear e implementar enfoques transversales para temas muy complejos. Para cumplir con esta meta, todos los esfuerzos deben estar estratégicamente coordinados, y deben velar por los recursos más importantes que existen en cualquier comunidad: las relaciones entre personas y organizaciones. Un buen liderazgo comprende la promoción y el balance de estos aspectos prácticos y relacionales.

Adicionalmente, el liderazgo de una coalición debe manejar estos aspectos a niveles múltiples. En primer lugar, los procesos internos de una coalición deben ser administrados, lo cual incluye la promoción de apertura y confianza entre sus miembros, brindar apoyo para que las reuniones de la coalición se desarrollen normalmente, y mantener una comunicación y conexión con todos los miembros entre reuniones.

Esto puede ser llamado el “juego interno” del trabajo de una coalición. Sin embargo, las coaliciones deben tender puentes hacia e influir las actividades y recursos de una comunidad más general. Esto último se llama el “juego externo” del trabajo de una coalición. El juego externo significa asegurarse que todos los esfuerzos de la coalición dentro de la comunidad están dirigidos a alcanzar las metas establecidas. Las coaliciones deben contar con líderes que pueden participar en ambos juegos, tanto el interno como el externo.

Aspectos del liderazgo

Los líderes de una coalición deben atender múltiples asuntos y cumplir múltiples roles.

1. **El líder facilitador.** Los líderes promueven un diálogo abierto y efectivo entre sus miembros; mantienen un ambiente grupal que alienta y respeta los diversos puntos de vista; y ayudan a

transformar conflictos en creatividad. Los líderes deben monitorear la calidad de las discusiones de la coalición y las interacciones entre los miembros y deben conocer cuándo y cómo se debe promover el cambio para ayudar al grupo a trabajar en conjunto y con sinergia.

2. **El líder meta-experto en contenidos.** Los líderes no necesitan saber todo sobre el problema dominante de la coalición (o sea, reducción del abuso de drogas). Sin embargo, sería óptimo contar con líderes que tengan experiencia en temas o actividades específicas a medida que la coalición se embarca en los procesos de análisis, planeamiento, implementación y evaluación. Esta meta-experiencia hace que los líderes sepan qué preguntas hacer, cómo promocionar la recolección de los datos apropiados, la identificación de las necesidades de asistencia técnica, y atraer nuevos miembros.
3. **El líder visionario.** Los grandes líderes generalmente tienen una visión irresistible que inspira a otros a unírsele y ayudarlos a convertir dicha visión en realidad. Aquellos líderes que logran mantener una figura más amplia y brindan un sentido de dirección, son los que ayudan a mantener a los miembros motivados en momentos de crisis.
4. **El líder estratega.** Los líderes que además son buenos estrategas pueden ayudar a los miembros de la coalición a identificar sus objetivos y traducir sus ideas en metas y enfoques explotables. Una buena estrategia no sólo determina lo que hay que hacer, sino también indica el orden en que se deben realizar dichas cosas y quién debe estar involucrado o debe ser informado en el transcurso del trabajo. Los líderes que tienen habilidades de estrategias ayudan a sus coaliciones a desarrollar planes de trabajo detallados que cubren todas estas bases y anticipan posibles reveses y las condiciones necesarias para lograr el éxito.
5. **El líder agente.** Las coaliciones necesitan líderes que agencien el intercambio de recursos entre socios y negocien el involucramiento y los compromisos organizacionales. Los líderes de las coaliciones y las organizaciones individuales conducen gran parte de este trabajo detrás de escena. Los líderes que actúan como agentes pueden ser muy efectivos si

Tome en cuenta lo siguiente:

Los líderes son facilitadores de la innovación

Pueden no haberlo pensado así antes, pero su coalición está en el negocio de la innovación. Las coaliciones enlazan las necesidades de la comunidad con nuevas formas de manejar estas necesidades. Pero más importante aún es que aceptan la difícil tarea de superar el status quo dentro de la comunidad para integrar estos nuevos enfoques dentro de la manera como la comunidad piensa y actúa con respecto al tema de la reducción del abuso de drogas.

El liderazgo juega un rol crítico para ayudar a las coaliciones a adoptar estas nuevas formas de hacer las cosas. La adopción de un nuevo enfoque requiere diversas fases:

Conciencia. Los miembros y las organizaciones de la comunidad deben conocer los temas y saber que se necesitan nuevos enfoques. Los líderes pueden ayudar a transmitir mensajes del por qué es necesario un cambio.

Abertura. Las organizaciones y los miembros de la comunidad deben estar dispuestos a probar algo nuevo. Los líderes pueden ayudar a crear un clima de aceptación de ideas creativas dentro de la coalición.

Decisión. Los líderes pueden facilitar discusiones con calidad y movilidad al grupo hacia un consenso para que así se tome una decisión clara.

Adaptación. Una vez que se toma la decisión de adoptar un nuevo enfoque, el siguiente paso necesariamente será el de los ajustes. Las organizaciones miembro podrían necesitar asistencia para aprender a adaptarse a sus propias políticas y prácticas sobre la nueva forma de hacer las cosas. Además, cada organización y comunidad es única, y por ello los enfoques innovadores usualmente requieren ser adaptados para acomodarse dentro del contexto local y cultural. Los líderes pueden ayudar a asegurar que la comunidad reciba la asistencia técnica necesaria para aceptar las innovaciones a sus necesidades.

Institucionalización. Una vez que el nuevo enfoque ha sido implementado en la comunidad y demuestra ser exitoso, generalmente es necesario realizar ciertas modificaciones a las políticas locales para apoyar este nuevo enfoque—de lo contrario, las organizaciones aplicando este enfoque siempre sentirán que están nadando contra la corriente. Los líderes pueden encabezar los esfuerzos para analizar como las políticas existentes apoyan o impiden el uso continuo de la innovación, y para abogar por cualquier cambio necesario.

se toman el tiempo necesario para conocer a los representantes de los miembros y conversan con ellos en privado sobre el rol y la participación de su organización en la coalición. Como agentes, los líderes podrían hacer las siguientes preguntas: ¿qué autoridad se le ha otorgado a los miembros como participantes en la coalición? ¿Qué recursos estarían dispuestos a compartir? ¿Qué decisiones pueden tomar? ¿Qué esperan lograr a través del esfuerzo de la coalición?

6. **El líder portavoz.** Con mucha frecuencia se les solicita a los líderes de la coalición que representen y hablen en nombre de la coalición. Las coaliciones necesitan buenos comunicadores e individuos que se sienten cómodos de hablar en público para que ayuden a promover el trabajo de la coalición, a conducir tareas de alcance comunitario, y participar en actividades de generación de ingresos.
7. **El líder coordinador.** Por último, aunque no menos importante, tenemos la esencial función de hacer un seguimiento de la implementación del trabajo de la coalición—manejo de fechas límite, demostrar responsabilidad ante donantes y socios, y manejo de los requerimientos logísticos de los proyectos de la coalición. Los líderes deberán tener habilidades organizativas y mucho tacto.

Compartiendo la carga de liderazgo en su coalición

Tal como lo demuestra la lista anterior, existen muchos tipos de liderazgo necesarios para las coaliciones, y una amplia variedad de habilidades necesarias para desarrollar correctamente estas funciones de liderazgo. Mientras que unas coaliciones están bendecidas con uno o más líderes dinámicos que presentan muchas de estas habilidades, por lo general la gente aporta diferentes fortalezas y prefieren actuar en algunas funciones de liderazgo sobre otras. En otras palabras, las coaliciones requieren un modelo de liderazgo compartido.

Un liderazgo compartido tiene muchos beneficios. En parte porque una sola persona no debería asumir el rol de “portador de la llama” de la coalición. Existe suficiente espacio para que todos los miembros muestren su capacidad de liderazgo y tengan un cierto sentido de propiedad del trabajo de la coalición. Un lideraz-

go compartido permite que cada persona trabaje de acuerdo con sus fortalezas, lo cual puede ser personalmente remunerador, promoviendo un compromiso continuo con la coalición. Su coalición será más fuerte si tiene una variedad de miembros preparados, dispuestos y capaces de brindar diferentes tipos de liderazgo. Si se distribuyen las funciones angulares de liderazgo de la coalición se disminuirá la posibilidad que alguno de los líderes se “queme” y al mismo tiempo se crea una estabilidad en la coalición con relación a cambios en la membresía.

Pasos Que Facilitarían Un Liderazgo Compartido

- ☑ **Identificar las fortalezas de liderazgo y los roles preferentes entre los líderes y líderes potenciales.** Utilice las siete funciones descritas anteriormente como punto de partida para conversaciones con líderes o líderes potenciales—por ejemplo, pedirle a los miembros que califiquen cuánto disfrutan trabajar en cada tipo de rol, qué roles se adaptan mejor a sus fortalezas, y qué tipo de roles prefieren evitar.
- ☑ **Permitir roles de liderazgo múltiple dentro de la estructura de la coalición.** Las coaliciones tratan temas comunitarios muy complejos y por ello requieren grupos de trabajo específicos correspondientes con los diferentes roles y fortalezas de liderazgo. Por ejemplo, muchas coaliciones podrían notar que su trabajo requiere de un grupo de trabajo separado para relaciones públicas y alcance comunitario. Alguien que se identifique totalmente con los aspectos de portavoz podría ser un excelente candidato para ocupar este rol de liderazgo en el grupo de trabajo.
- ☑ **Incorporar planes de sucesión en la estructura de la coalición.** Aún cuando las coaliciones se benefician con la presencia de líderes fuertes, no pueden arriesgarse a ser demasiado dependientes de sólo unas cuantas personalidades en la dirección. Por ello tratan de equilibrar la situación entre posiciones de liderazgo de alto nivel ocupadas por la misma persona durante mucho tiempo y realizar cambios en el liderazgo que podría interrumpir la continuidad del trabajo de la coalición. Un enfoque para encontrar este equilibrio es teniendo una estructura que cree roles explícitos para el cargo actual,

la próxima persona a ocupar la posición, y la última persona en ocupar dicho puesto. Por ejemplo, las coaliciones pueden tener un Presidente actual, un Vicepresidente (quien rotará hacia el puesto de Presidente cuando culmine el período del Presidente actual) y un ex Presidente (quien tiene un rol transitorio de asesor al Presidente actual). Este tipo de enfoque brinda un apoyo organizativo para la preparación del próximo presidente antes de asumir el nuevo cargo.

Desarrollando un nuevo liderazgo en su coalición

Como la variedad de roles de liderazgo son tan esenciales, no se puede dejar la elección de buenos líderes al azar. Una coalición debe tener un plan para crear futuros líderes y así asegurar una constante afluencia de talento hacia los roles clave.

PASOS PARA DESARROLLAR LIDERAZGO

- ☑ **Buscar constantemente oportunidades de capacitación para líderes actuales y emergentes de la coalición.** Es probable que haya capacitación o asistencia técnica disponible en su comunidad. Adicionalmente, su coalición podría aprovechar de las oportunidades de capacitación disponibles a través del Instituto Nacional de Coaliciones de CADCA. Para mayor información visite nuestra página Web www.coalitioninstitute.org.
- ☑ **Realice retiros de liderazgo,** invitando a los líderes actuales y a los nuevos/emergentes reuniéndolos para reflexionar sobre cómo está manejando la coalición su trabajo interno y externo, qué aspectos del liderazgo están funcionando bien dentro de la coalición, y cuáles necesitan mayor reforzamiento.
- ☑ **Juntar en pares a un líder nuevo o potencial con otro líder en roles de liderazgo ya establecidos para dirigir proyectos o tareas específicas.** Este método de “equipo de posta” proporciona oportunidades de aprendizaje de primera mano así como ayuda a los nuevos líderes. Su coalición podría establecer roles de Presidente y Presidente Adjunto dentro de cada grupo de trabajo para formalizar este proceso y otorgarle algún tipo de status a los líderes en desarrollo.
- ☑ **Elaborar un programa de desarrollo de liderazgo juvenil.** Las coaliciones generalmente olvidan desarrollar las habilidades

de liderazgo de los jóvenes involucrados en sus actividades. Deberían considerar un programa formal para crear y fortalecer las habilidades de liderazgo de los jóvenes para que continúen involucrados en el trabajo de la coalición a medida que maduran.

Al reconocer los componentes y roles de liderazgo necesarios para su coalición; al reconocer y asignar las habilidades de liderazgo de sus miembros a estos roles; y el continuo desarrollo de nuevas fortalezas de liderazgo utilizando las técnicas descritas líneas arriba, su coalición erigirá un liderazgo fuerte y sostenible que puede ayudar a lograr las metas actuales y en el largo plazo.

CAPÍTULO 4. ARMANDO UN SOLO CONJUNTO

Análisis de la capacidad a lo largo del ciclo de la coalición

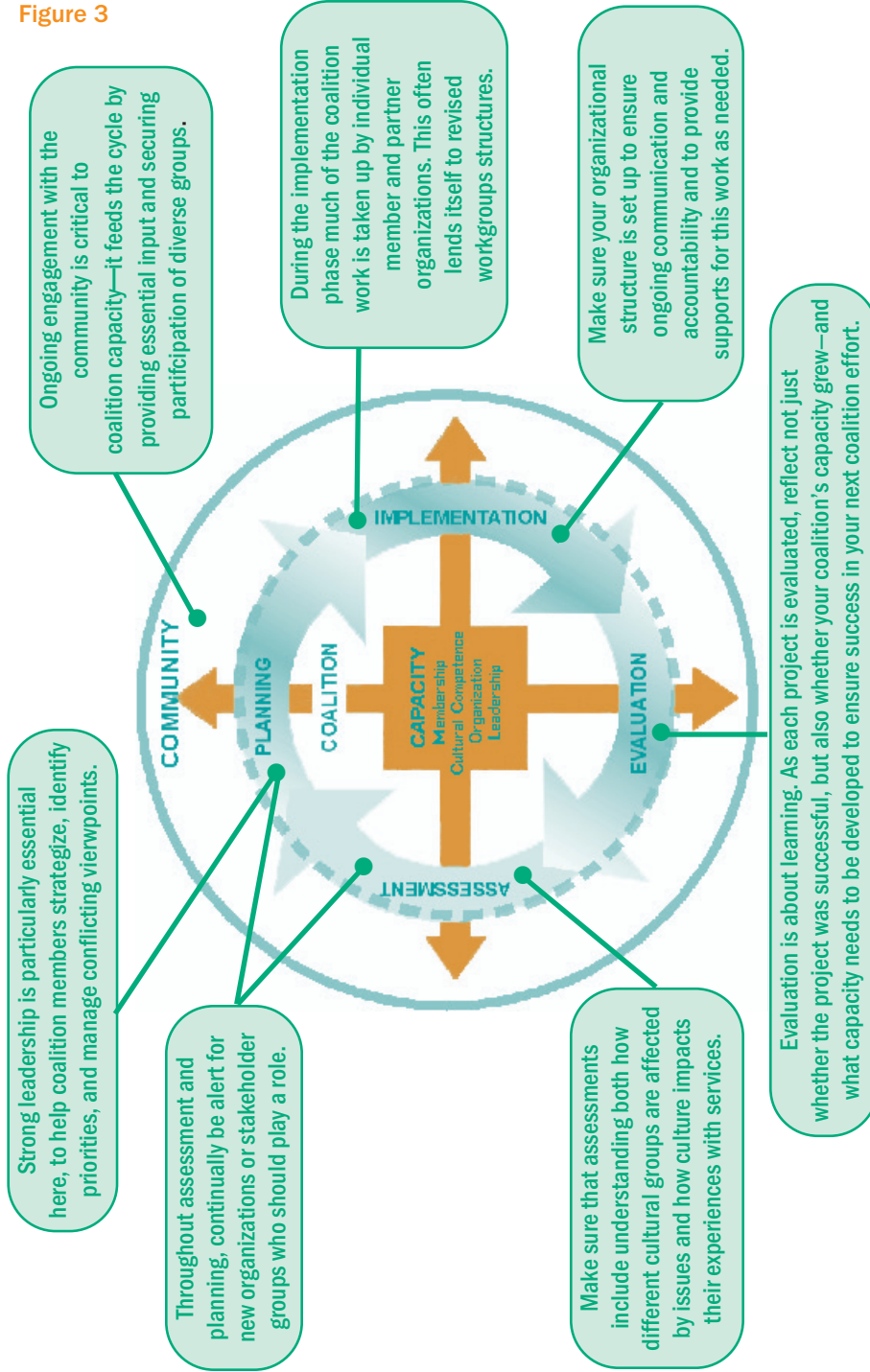
Esta guía ha discutido los siguientes aspectos de su coalición: membresía, estructura organizativa, liderazgo, e idoneidad cultural. Es natural que la necesidad de habilidades por parte de la coalición cambie a medida que el trabajo avanza, los objetivos se cumplen, y la coalición modifica o expande sus prioridades. Tal como lo ilustra la Figura 3, varios elementos de las habilidades se convierten en tema primordial a través del ciclo de prevención. Por este motivo es crucial que se examinen continuamente las habilidades de su coalición con relación al trabajo que se está haciendo y el trabajo que se realizará más adelante en el ciclo.

Involucrarse en este tipo de pensamiento a futuro es particularmente importante en los líderes—los buenos líderes pueden alisar el camino del trabajo de la coalición simplemente anticipando los tipos de cambios que las diferentes etapas requerirán. A medida que su coalición inicia el trabajo en cualquier etapa del SPF, use esta transición como una “guía” natural—una oportunidad para observar, marcar los avances e identificar cualquier necesidad de una nueva capacidad.

Otro aspecto significativo del auto-análisis constante es la medición del desempeño de su coalición a través de los tipos de habilidades y a través de los juegos “internos” y “externos” del trabajo de coalición. Algunas interrogantes que deben plantearse:

- 1. ¿Qué tan fluido es el funcionamiento interno de su coalición?**
 - ¿Tenemos miembros con las habilidades y experiencia necesarias para funcionar como grupo y analizar, planear, implementar y evaluar nuestras intervenciones comunitarias?
 - ¿Nuestros miembros están entusiasmados y comprometidos activamente en el trabajo de la coalición?
 - ¿Son nuestras reuniones eficientes y orientadas hacia las tareas?
 - ¿Es fácil para los miembros comunicarse entre ellos y mantener el ánimo durante el período entre reuniones de la

Figure 3



coalición?

- ¿Se distribuye efectivamente el trabajo de la coalición entre los miembros y grupos?
 - ¿Los líderes de la coalición están ayudando a mantener el trabajo enfocado?
 - ¿Las reuniones de la coalición son ambientes donde se respeta la diversidad, se manejan los conflictos y se crea sinergia grupal?
2. ¿Qué tan fuertes son las conexiones externas de la coalición con la comunidad?
- ¿Los miembros representan la diversidad de su comunidad respecto a raza, género, geografía, etnia, y edad? ¿Tienen representación adecuada de los grupos de base y de las agencias?
 - ¿La coalición tiene estrategias establecidas para hacer que el trabajo sea conocido en la comunidad en general y para captar a miembros de la comunidad hacia su trabajo?
 - ¿Puede su coalición identificar y agregar socios o sectores adicionales cuando sean necesarios?
 - ¿Su coalición se asegura que las estrategias comunitarias propuestas sean idóneamente culturales?

Alejando los problemas

Aún cuando los aspectos de habilidad y sostenimiento de la coalición han sido presentados de manera separada en esta guía, la realidad es que están fuertemente ligados.




Es muy común encontrar que los donantes preguntan: ¿qué va a suceder cuando el financiamiento se acabe? Ellos reconocen que los asuntos de impacto social requieren un esfuerzo sostenido a nivel comunitario – en muchos casos por un tiempo mayor al permitido por los ciclos de financiamiento. Por ello, no debe sorprender que deseen saber que su inversión en la comunidad tendrá un impacto duradero. La realidad es que el financiamiento externo puede brindarle a su coalición un primer lanzamiento o empuje y puede ayudarla a convertir sus propuestas de intervenciones en una realidad; pero para lograr un impacto duradero éste debe provenir del deseo de sostenimiento de su propia coalición.

Entonces, una pregunta crítica sería: ¿qué desean sostener? Esta no es una pregunta retórica. Por el contrario, se debe pensar seriamente qué es lo que aporta el trabajo de la coalición a la comunidad y si esto tiene un valor especial en el largo plazo, pues se debe asegurar que dicho valor continúe siendo generado de algún modo.

Existen muchos ejemplos de coaliciones comunitarias duraderas; pero también hay muchos ejemplos de coaliciones que han tenido períodos de vida definidos. Si su coalición pareciera encajar en esta última categoría, entonces el concepto de sostenimiento adquiere un nuevo significado. En lugar de concentrarse en el sostenimiento a largo plazo de la coalición, deberían centrarse en la herencia que dejará la coalición. Idealmente esta herencia será un aumento en la capacidad de colaboración y la habilidad de trabajar juntos en nuevos proyectos.

Lograr este sostenimiento implica que:

- Las agencias y organizaciones han mejorado su habilidad de reconocer aquellos problemas y proyectos que requieren el involucramiento de múltiples personas interesadas.
- Se han logrado relaciones sólidas entre las organizaciones y los grupos de la comunidad.
- Las partes interesadas demuestran actitudes positivas hacia la colaboración.

SEÑALES DE PELIGRO	ALGUNAS CAPACIDADES BÁSICAS QUE DEBEN OBSERVARSE
 Los planes de la coalición se ven detenidos durante la fase de implementación.	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros no tienen las habilidades para superar los obstáculos y se requiere de asistencia técnica externa. • Las líneas de responsabilidad no han sido trazadas claramente. • La coalición no tiene relaciones con distritos u organizaciones clave necesarias para mover hacia delante los proyectos.
 Asistencia a reuniones es pobre.	<ul style="list-style-type: none"> • Las reuniones no son bien organizadas, tienen agendas poco atractivas, o se sostienen en horarios inconvenientes. • Los líderes no logran aclarar como cada paso del trabajo deriva en el cumplimiento de las metas planeadas. • Existen conflictos no resueltos entre miembros de la coalición.
 Los miembros asisten a las reuniones pero no asumen responsabilidad para empujar los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> • El personal de la coalición podría estar asumiendo demasiada responsabilidad en la implementación del trabajo. • Los líderes no han ayudado a la coalición a traducir la misión y las metas en planes de trabajo concretos.

GLOSARIO

Many of the terms in this glossary are used interchangeably by various funding sources. The definitions included here are those appropriate for DFC coalitions. If you have different or multiple funders, be sure that you are clear about how they are defining these terms.

Agent. In the public health model, the agent is the catalyst, substance, or organism causing the health problem. In the case of substance abuse, agents are the sources, supplies, and availability.

Assumptions. Assumptions explain the connections between immediate, intermediate, and long-term outcomes and expectations about how your approach is going to work.

Capacity. The various types and levels of resources that an organization or collaborative has at its disposal to meet the implementation demands of specific interventions.

Capacity Building. Increasing the ability and skills of individuals, groups and organizations to plan, undertake and manage initiatives. The approach also enhances the ability of those individuals, groups and organizations to deal with future issues or problems.

Coalition. A formal arrangement for cooperation and collaboration among groups or sectors of a community, in which each group retains its identity, but all agree to work together toward a common goal of building a safe, healthy and drug-free community.

Community-level change. This is change that occurs within the target population in your target area.

Cultural Competence. (1) A set of behaviors, attitudes and policies that come together in a system, agency or program or among individuals, enabling them to function effectively in diverse cultural interactions and similarities within, among and between groups. (2) A point on a continuum with several guiding principles that enable coalitions to have positive interactions in culturally diverse environments.

Cultural Diversity. Differences in race, ethnicity, language, nationality, or religion among various groups within a community. A community is said to be culturally diverse if its residents include members of different groups.

Distributed Leadership. A model of leadership in which key functions are shared among all members.

Environment. In the public health model, the environment is the context in which the host and the agent exist. The environment creates conditions that increase or decrease the chance that the host will become susceptible and the agent more effective. In the case of substance abuse, the environment is the societal climate that encourages, supports, reinforces, or sustains problematic use of drugs.

Evidence-based approach or strategy. An evidence-based approach/strategy has research information to suggest that it really works, that the intervention, not something else, brought about the observed improvements in related behavior and outcome.

Framework. A framework is a structure that is used to shape something. A framework for a strategy or approach supports and connects the parts.

Goal. A goal states intent and purpose, and supports the vision and mission statements. For example: "To create a healthy community where drugs and alcohol are not abused by adults or used by underage youth."

Host. In the public health model, the host is the individual affected by the public health problem. In the case of substance abuse, the host is the potential or active user of drugs.

Intervention. An intervention comes between what exists (our assessment) and where we hope things will be (our goal). Intervention refers to what is done to prevent or alter a result—the means by which we change behavior and environmental conditions related to a group's goals.

Logic model. Presents a diagram of how the effort or initiative is supposed to work by explaining why the strategy is a good solution to the problem at hand and making an explicit, often visual, statement of activities and results. It keeps participants moving in the same direction through common language and points of reference. Finally, as an element of the work itself, it can rally support by declaring what will be accomplished, and how.

Members. Organizations, groups or individuals that agree to affiliate themselves with the mission of the coalition, participate in coalition meetings on a regular basis, and contribute to communitywide planning and evaluation efforts.

Multisector. More than one agency or institution working together.

Multistrategy. More than one prevention strategy—such as information dissemination, skill building, use of alternative approaches to substance abuse reduction, social policy development, and environmental approaches—working with each other to produce a comprehensive plan.

Objective. Objectives are the specific, measurable results a coalition plans to accomplish and serve as the basis by which to evaluate the work of the coalition. Each objective should have a timeframe by which it will be accomplished. "To reduce the number of youth in our community who smoke at age 15 from 18.5 percent to 10 percent by 2007."

Outcome. Outcomes are used to determine what has been accomplished, including changes in approaches, policies, and practices to reduce risk factors and promote protective factors as a result of the work of the coalition. An outcome measures change in what you expect or hope will happen as a result of your efforts.

Partners. Groups or organizations that work with the coalition on specific issues or projects.

Readiness. The degree of support for, or resistance to, identifying substance use and abuse as a significant social problem in a community. Stages of community readiness for prevention provide an appropriate framework for understanding prevention readiness at the community and state levels.

Resources. A resource is any or all of those things that can be used to improve the quality of community life—the things that can help close the gap between what is and what ought to be.

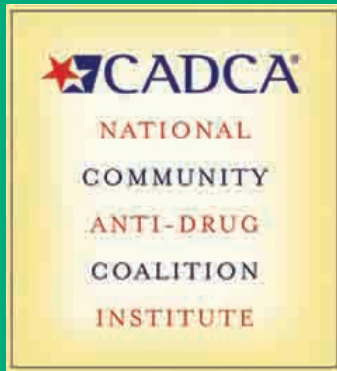
Stakeholders. Groups, organizations or sectors of the community with an interest in and/or perspective on a common issue, such as reducing substance abuse.

Strategy. The strategy identifies the overarching approach of how the coalition will achieve intended results.

Sustainability. The likelihood of a strategy to continue over a period of time, especially after specific funding ends.

Targets. Defines who or what and where you expect to change as a result of your efforts.

Theory of change. A theory of change creates a commonly understood vision of the problem being addressed and defines the evidenced-based strategies or approaches proven to address that problem.



CADCA (Coaliciones Comunitarias Anti-Drogas de América)
Instituto Nacional de Coaliciones Comunitarias
800-54-CADCA o 011-703-706-0560
Impreso en 2007

El Instituto Nacional de Coaliciones Comunitarias de CADCA es operado con fondos administrados por la Oficina Nacional para la Política de Control de las Drogas de la Casa Blanca y por el Centro para la Prevención de Abuso de Sustancias de SAMHSA

CADCA agradece el U.S. Department of State, Bureau for International Narcotics and Law Enforcement Affairs por su apoyo para esta publicación