

DOSSIER

Coaliciones comunitarias: una estrategia participativa para el cambio social

Community coalition's: a strategy of participation for social change

Manuel Fco. MARTÍNEZ*
Julia MARTÍNEZ

Fecha de Recepción: 7-01-04

Fecha de Aceptación: 26-01-04

RESUMEN

Las coaliciones comunitarias se nos presentan en la actualidad como un tópico emergente para la intervención social en un amplio rango de problemas. Proporcionan a los psicólogos comunitarios, y al resto de los profesionales del área, una oportunidad para trabajar con la comunidad como un "todo social" y comprender mejor cómo conducir el cambio comunitario. Son, además, una estrategia de intervención que entronca con la perspectiva de la diversidad humana ya que promueve la participación de todos los sectores de la comunidad en la resolución de sus problemas. A través del trabajo cooperativo, las coaliciones comunitarias incrementan el empoderamiento comunitario y el sentido psicológico de comunidad. Es este artículo se abordan algunos de los aspectos centrales de este tópico de la intervención social y comunitaria.

PALABRAS CLAVE

Coaliciones comunitarias, Intervención social, Participación social, Empowerment comunitario.

ABSTRACT

Nowadays, the community coalitions are an emergent topic for the social intervention in a wide range of problems. They provide community psychologists, and the rest of the professionals of the area, an opportunity to work with the whole community and to better understand how to create and drive the community change. They are also an intervention strategy that connects with the human diversity perspective, because it promotes the participation of all the sectors of the community in the resolution of their problems. Be means of

* Universidad de Sevilla. Facultad de Psicología. Departamento de Psicología Social. C/ Camilo José Cela, s/n. 41018- Sevilla. Teléfono nº: 34 95 4557704.

a cooperative work, the community coalitions increase the community empowerment and the psychological sense of community. In this article some of the core aspects of this topic of the social and community intervention are approached.

KEY WORDS

Community coalitions, Social intervention, Social participation, Community empowerment.

***“Nadie es suficientemente sabio,
ni suficientemente bueno,
ni cuida suficientemente de sí mismo,
para poder cambiar su futuro o su destino solo”***

*Benjamin Mays,
Citado en Wandersman y Florin (2000)*

En el ámbito de la intervención social, las organizaciones comunitarias constituyen un contexto básico de participación ciudadana a través del cual los individuos toman decisiones en las instituciones, programas y contextos que les afectan (Héller, Price, Reinharz, Riger & Wandersman, 1984). La ONU (2002) enfatiza el papel de la participación social como generadora de capital social y desarrollo comunitario y señala su importancia entre las características sociopolíticas y culturales de los contextos que favorecen la integración comunitaria y el bienestar social. Sin embargo, con frecuencia los problemas de la comunidad son demasiado importantes y complejos para ser abordados por una sola institución u organización social tales como un ayuntamiento, la administración autónoma, las asociaciones

comunitarias, etc. La violencia juvenil, el deterioro medioambiental de un barrio, el tráfico y abuso de sustancias, etc. pueden ser buenos ejemplos de ellos. En esas circunstancias, organizar a individuos y grupos sociales en torno a una meta común y ponerlos a trabajar juntos para lograrla, puede ser una estrategia eficaz de optimizar los recursos comunitarios y aplicarlos a la resolución del problema. El valor añadido de esta estrategia –que se plasma en una coalición comunitaria– es que va más allá de la capacidad individual de las personas u organizaciones que la componen (Cohen, Baer & Satterwhite, 1991).

En las siguientes páginas analizamos las coaliciones comunitarias como un tópico emergente de la intervención

social. En primer lugar, ofrecemos una aproximación comprensiva de este tópico a través de la descripción de su naturaleza, sus características sustantivas y su entronque con los mecanismos de participación social. A continuación nos acercamos a los distintos procesos psicosociales que posibilitan el trabajo cooperativo en las coaliciones comunitarias para el abordaje de problemas sociales, así como los elementos que determinan la eficacia de esta estrategia de intervención. Por último, describimos a modo de ejemplo práctico un tipo de coalición comunitaria en el marco la Unión Europea.

COALICIÓN COMUNITARIA: UNA APROXIMACIÓN COMPRESIVA

En una primera aproximación, definimos una coalición comunitaria como aquel conjunto de personas, agrupaciones sociales, administraciones, recursos técnicos, etc. que, desde una perspectiva cooperativa, diseñan e implementan diferentes acciones encaminadas a la resolución de problemas comunitarios, o al logro de determinados cambios sociales. De acuerdo con esta definición, los criterios que delimitan la naturaleza de una coalición comunitaria son: (1) están constituidas por miembros de la comunidad; (2) se ocupan fundamentalmente de temas locales; (3) abordan las necesidades de la comunidad utilizando sus propios recursos; (4) contribuyen a la resolución de los problemas a través de la colaboración; (5) los distintos sectores de la comunidad están representados suficientemente; y (6) pueden trabajar en múltiples temas (Fawcett et al., 1999; Berkowitz & Wolf, 2000; Chavis, 2001). A pesar de las limitaciones que se derivan de estos criterios, las coaliciones comunitarias pueden adoptar muy diversas formas. En ellas pueden participar una amplia representación de toda

la comunidad o sólo estar presentes aquellos grupos de la misma más estrechamente vinculados al problema en cuestión. Del mismo modo, las coaliciones pueden tener una vida muy corta –y desaparecer una vez conseguido el objetivo– o pueden llegar a constituirse en organizaciones en sí mismas, con un carácter más permanente, con órganos de gobierno, fuentes de financiación, etc. En relación al ámbito geográfico puede ser también muy variado, y traspasar los límites nacionales como ocurre, por ejemplo, con la *Agrupación Alameda*, surgida en el marco de la Iniciativa Comunitaria EQUAL y en la que participan organizaciones sociales de Andalucía, Región Valona y la Lombardía en torno a la integración laboral de inmigrantes (Martínez, García, Suárez & Martínez, 2003). Por último, las metas pueden ser tan simples como solicitar una guardería, la limpieza periódica de unos jardines públicos o lograr un monitor de deporte para el colegio del barrio; o tan compleja como intentar mejorar la calidad de vida integral de los residentes del barrio. En términos generales, las metas se pueden agrupar en las siguientes categorías: (1) Desarrollar, participar o influir en las políticas públicas, en torno a un problema específico como la integración social de inmigrantes, la violencia juvenil, etc.; (2) Modificar el comportamiento de personas o grupos sociales, como por ejemplo incrementar el ejercicio físico regular en la tercera edad, reducir el consumo de grasas animales en la pubertad, retrasar el inicio del consumo de tabaco en adolescentes, etc.; y (3) Construir una comunidad saludable, no sólo en lo relacionado con la salud física (servicios de salud y bienestar) sino psicológica y social, incluyendo áreas como la educación, la diversidad cultural, la prevención de violencia, el empleo, etc. La **Tabla 1** describe algunas situaciones más concretas en las que estaría justificado constituir una coalición comunitaria.

TABLA 1. Situaciones en las que se puede constituir una coalición comunitaria (*)

- 1) Abordar una situación urgente como una catástrofe, un aumento brusco de la violencia en el barrio, etc.
- 2) Para que la comunidad, o algunos sectores de la misma, recuperen el control de sus vidas y su futuro en temas importantes como el desarrollo económico, social etc.
- 3) Obtener, proveer o mejorar servicios de salud, educativos, medioambientales, etc.
- 4) Lograr programas más eficaces y eficientes, suprimiendo duplicaciones innecesarias de recursos y esfuerzos.
- 5) Incrementar la comunicación social entre los distintos grupos y sectores de la comunidad para desmontar estereotipos y reducir los prejuicios y la discriminación.
- 6) Revitalizar la esperanza y las energías disminuidas en grupos que de forma aislada están intentando abordar un problema.
- 7) Planificar y/o proponer a la comunidad intervenciones relacionadas con múltiples problemas como la conservación del medio ambiente, la movida juvenil, la seguridad ciudadana, la obesidad, etc.
- 8) Promover a largo plazo contextos de cambio social comunitario a través del trabajo cooperativo que implica la definición conjunta de metas (prioridades), el consenso de propuestas de acción, etc.

(*) Tomado de *The Community Tool Box*

Desde la perspectiva de la intervención, las coaliciones comunitarias poseen una serie de atributos que las hacen idóneas como vehículo para el cambio comunitario. Wolf (2001) describe algunos de ellos:

- a) Son comprensivas y holísticas, lo que les permite abordar un amplio rango de temas relevantes para la comunidad;
- b) Son flexibles y con capacidad para adaptarse y responder a los cambios que en la priorización de necesidades se plantea la comunidad;
- c) Contribuyen a construir sentimiento psicológico de comunidad en el sentido descrito por Chavis y McMillan (1986): sentido de pertenencia, integración, satisfacción de necesidades y compartir emociones;
- d) Contribuyen a construir y/o mejorar el compromiso de las personas en la vida comunitaria. Desarrollan y/o consolidan redes sociales de apoyo, incrementan el capital social y favorecen las normas de reciprocidad en la comunidad;
- e) Son un vehículo para el *empowerment comunitario*, entendido como los esfuerzos para mejorar la comunidad, responder a las amenazas a la calidad de vida y proveer oportunidades para la participación comunitaria (Zimmerman, 1995 y 2001);
- f) Permiten adoptar la *perspectiva de la diversidad humana* en su acercamiento a los problemas de la comunidad (Dalton, Elias & Wanddersman, 2001);

- g) Son una adecuada plataforma para promover soluciones innovadoras en la resolución de los grandes problemas sociales.

En resumen, podíamos concluir este apartado asumiendo que, debido a su naturaleza y a sus características esenciales, las coaliciones comunitarias son potencialmente fuerzas poderosas para generar y conducir el cambio comunitario.

COALICIÓN COMUNITARIA Y PARTICIPACIÓN SOCIAL

Enmarcadas en los modelos ecológicos, las coaliciones comunitarias son unas potentes plataformas para la participación social de individuos, grupos y comunidades en la resolución de sus problemas. Desde la perspectiva del *empowerment* (Zimmerman, (1995, 2000), las coaliciones promueven procesos de movilización ciudadana, de incremento de conciencia crítica, de capacitación colectiva para prevenir y afrontar problemas, etc. Numerosos investigadores han enfatizado el papel que éstas y otras organizaciones tienen en el logro de una comunidad sensible a los problemas de las minorías y en asegurar su participación efectiva en el control de los recursos (Heller et al., 1984; Pons et al., 1996; Wandersman & Florin, 2000). En este sentido, las coaliciones promueven comunidades con *empowerment* porque orientan sus esfuerzos hacia la mejora de los factores que ponen en juego la calidad de vida y aportan a sus ciudadanos oportunidades de participación social, tratando de dirigir y caracterizar las estructuras comunitarias en términos de oportunidades para la toma de decisiones (Martínez y García, 2000).

Pero también en la esfera personal, la implicación de los individuos en coaliciones comunitarias produce los efectos

positivos intrínsecos a la participación. Para Wandersman y Florin (2000), la relación positiva entre participación ciudadana e integración comunitaria se fundamenta en que la participación: (1) incrementa el sentimiento de utilidad y responsabilidad y hace decrecer los sentimientos de alienación y desencanto; (2) incrementa el sentimiento de control sobre el entorno y ayuda a los individuos a desarrollar acciones mejor ajustadas a sus necesidades y valores; (3) promueve valores democráticos, aumenta la conciencia política y fortalece el apoyo de la administración y de los responsables de la planificación; y (4) mejora la calidad del contexto y de las acciones de intervención, porque las personas implicadas en su puesta en práctica tienen un alto conocimiento de los objetivos, actividades y tareas.

Kieffer (1984) tras analizar la experiencia participativa en 15 activistas comunitarios entre 30 y 65 años en diversas áreas de los Estados Unidos, propone un modelo en el que se describe el proceso que vincula participación en organizaciones comunitarias y *empowerment*. Un cambio ambiental o *provocación* -que puede ser de muy diversa índole- percibido como amenazante por un individuo que comparte un alto sentido de comunidad, promueve su movilización en un determinado contexto: barrio, trabajo, hospital, etc. Este contexto le proporciona: (1) modelos de conducta y apoyo emocional por parte de personas que, a modo de mentores, tienen más experiencia en afrontar problemas; (2) información y apoyo de organizaciones comunitarias ya constituidas para afrontar la *provocación*; y (3) una conciencia crítica de las condiciones adversas del entorno (económicas, políticas, sociales, etc) que le ayudan a comprender mejor las causas del problema o *provocación*. Estos aprendizajes y experiencias son interiorizados por parte del sujeto produciendo un cambio en su identidad perso-

nal: se percibe con habilidades para la participación, comienza a pensar en sí mismo como líder comunitario, que es capaz de expresar su opinión sobre el problema y tiene fuerza para afrontarlo, etc. En una última etapa, o de compromiso, el sujeto: (1) promueve y/o se integra en organizaciones y desarrolla roles de participación; (2) integra nuevas experiencias e ideas sobre diversas áreas de su vida e identidad personal; y (3) tiene necesidad de expresar sus nuevos valores y habilidades a través de ejercer roles participativos y de liderazgo.

Desde este modelo, un aspecto importante en las coaliciones comunitarias viene representado por su capacidad para constituir y desarrollar su cuerpo social. No podemos olvidar que al constituir una coalición es esencial considerar la historia previa de la comunidad en términos de participación, y tener en cuenta que aquellas coaliciones donde la motivación para participar procede directamente de las bases, conllevan una mayor probabilidad de éxito en el logro de sus metas.

Implicar al mayor número de miembros significativos de la comunidad en sus actividades debe ser un objetivo central. Con ello la coalición gana –por incremento de la diversidad intragrupal– en representatividad y en perspectiva acerca de los problemas y sus soluciones. De todas formas y desde un punto de vista cualitativo hay ciertas personas y/o grupos sociales cuya participación en la coalición parece fundamental.

1. *Aquellos que tienen un interés esencial en el éxito de la coalición y que pueden ser:*

a) *Las personas que padecen directamente el problema en cuestión.* Pueden ser actuales o potenciales participantes en programas de intervención, o personas que carecen de una protección sanitaria/social mínima,

o de una vivienda digna, o que padecen una determinada enfermedad, etc. Desde la perspectiva de la diversidad y de la participación comunitaria, sería claramente injusto y poco eficiente tomar decisiones que afectan las vidas de esas personas sin contar con ellas en el proceso de intervención.

b) *Cuidadores formales e informales, responsables en la comunidad de temas relacionados con el problema, y aquellos otros que pueden resultar afectados por las actividades desarrolladas por la coalición.* Están representados por los profesionales de los servicios sanitarios, sociales, educativos, de seguridad, etc., y todos los que puedan estar directamente o indirectamente involucrados en los resultados de la coalición.

2. *Los líderes de opinión de la comunidad.* Puede resultar sumamente útil incluir en la coalición a personas que tienen capacidad de influencia sobre la población general: miembros del clero, del mundo de los negocios, líderes cívicos y/o emergentes o personas que tienen un gran carisma y gozan de credibilidad entre los miembros de la comunidad

3. *Responsables políticos.* La participación de líderes políticos locales, autonómicos, estatales etc., incrementa la credibilidad de la coalición y las oportunidades para influir realmente en las políticas relacionadas con el problema.

Además de estos grupos específicos las coaliciones pueden incluir a ciudadanos que, sin tener ninguna vinculación con el problema, estén interesados en participar. Estas personas pueden actuar como barómetros de las actitudes de la comunidad y ser, al mismo tiempo,

correa de transmisión de los fines y actividades de la coalición. En el mismo sentido, y aunque con una vinculación significativamente distinta, es conveniente tener algún tipo de alianza con los medios de comunicación por la capacidad que tienen de difundir nuestras actividades y generar actitudes positivas hacia las mismas.

COALICIONES COMUNITARIAS Y CAPACIDAD DE COLABORACIÓN

Uno de los elementos centrales de las coaliciones comunitarias es, sin duda, el trabajo cooperativo que realizan sus miembros para resolver problemas. Sin embargo, no es fácil ni existe una amplia tradición de trabajar conjuntamente. Para lograrlo, y ser eficaces en el logro de las metas propuestas, son necesarios una serie de requisitos relacionados tanto con los miembros (habilidades, actitudes, conocimientos, etc.) como con el propio contexto (clima relacional, diversidad cultural, etc.) de la coalición. Foster-Fishman, Berkowitz, Lounsbury, Jacobson & Allen (2001) han realizado una importante revisión de la literatura al objeto de ofrecernos un marco comprensivo de los procesos que tienen lugar en las coaliciones comunitarias. En concreto se han centrado en construir un modelo integrado sobre el papel de las coaliciones para generar capacidad de colaboración entre sus miembros, enfocada hacia cambio comunitario. El modelo contempla cuatro niveles críticos: (1) individual; (2) relacional; (3) organizacional; y (4) operativo, relacionado con los programas y/o actividades que se desarrollan en la coalición.

Nivel individual

Las coaliciones comunitarias son organizaciones basadas en la voluntad

de sus miembros para trabajar conjuntamente. Sin embargo, el trabajo cooperativo requiere una serie de competencias específicas que no siempre están presentes en los individuos. De hecho, a veces puede resultar de interés para la coalición invertir en la formación de sus miembros para mejorar dicha competencia. En concreto nos estamos refiriendo a tres aspectos fundamentales: habilidades y conocimientos, motivación y actitudes, y activación de dichos factores (**Tabla 2**).

- a) *Habilidades y conocimientos.* Los miembros de la coalición necesitan habilidades y conocimientos para trabajar con otros formando un equipo operativo; esto incluye capacidad de comunicación, de gestión de conflictos, asunción de los puntos de vista de los demás, conductas específicas de colaboración, etc. Además, son necesarias para elaborar programas de intervención efectivos: conocimiento comprensivo del problema que da sentido a la coalición, de la población diana, de los procesos de cambio comunitario, de planificación, diseño, implementación y evaluación de programas, etc. Por último, se precisan habilidades y conocimientos para construir una infraestructura eficaz para la coalición, tanto desde una perspectiva material como desde la óptica de la gestión de recursos humanos.
- b) *Motivación y actitudes.* Los miembros de una coalición necesitan mantener actitudes positivas sobre el valor y la necesidad de la colaboración y percibir que son mayores los beneficios que los costos. Del mismo modo, estarán más dispuestos a participar cuanto más positivas sean sus actitudes hacia el proyecto común y mayor responsabilidad tengan sobre el problema que les une. Es importante también

mantener actitudes positivas hacia los otros grupos de la coalición y tener un punto de vista positivo sobre ellos mismos y el papel que cumplen en la misma.

La obtención de beneficios por participar en una actividad grupal debe, por tanto, ser tenida en cuenta tanto en las reuniones de la coalición como en el desarrollo de actividades específicas. Conviene recordar que la participación cooperativa no elimina la aparición de conflictos sino más bien proporciona el contexto donde manejarlo de una manera constructiva.

c) *Activación de las competencias indi-*

viduales: Las coaliciones comunitarias deben procurar facilitar la activación de las competencias que en grado variable tienen sus miembros para el trabajo en equipo. A través de asistencia técnica, orientación o formación, debe promover las habilidades para la participación de sus miembros en relación a los factores descritos en los apartados anteriores. Del mismo modo a través de apoyo logístico, social y/o contextual se compensarán los distintos niveles de habilidades y recursos de los grupos de la coalición para facilitar la inclusión de todos ellos y consolidar la diversidad como un valor añadido.

TABLA 2. Competencia para el trabajo cooperativo. Nivel Individual

Habilidades y conocimientos

- a) *Para trabajar en colaboración con otros:* resolución de conflictos, comunicación, asunción de los puntos de vista de los otros miembros, etc.
- b) *Para elaborar programas eficaces:* Comprensión del problema en cuestión, de la población diana, conocimientos sobre políticas y cambio comunitario, sobre planificación, diseño, implementación y evaluación de programas, etc.
- c) *Para construir una infraestructura eficaz para la coalición:* Habilidades en el desarrollo de grupos y conocimientos sobre el rol/responsabilidad de los miembros de la coalición.

Motivación y actitudes positivas

- a) *Hacia la colaboración:* compromiso con la colaboración como una idea, que será productiva en el logro de las metas y creencia de que los beneficios compensarán los costos.
- b) *Hacia el proyecto y fuerte compromiso con el problema:* sobre todo en el enfoque adoptado por la coalición.
- c) *Hacia los otros grupos y hacia uno mismo:* Se percibe a los otros como legitimados, capaces, se respetan las diferentes perspectivas, se valora la interdependencia, y uno mismo se ve como un miembro legítimo y capaz.

Activación de las capacidades

- a) *La coalición apoya la participación de sus miembros:* con apoyo social, organizacional y contextual se fomenta la participación de la coalición.
- b) *La coalición construye capacidad en sus miembros:* proporciona apoyo técnico en las áreas necesitadas y les ayuda a identificar sus habilidades.

Nivel relacional

El logro de las metas de la coalición a través del trabajo cooperativo se fundamenta, en esencia, en el establecimiento de redes de relaciones positivas entre sus miembros y con otras entidades externas relacionadas con el problema a que se enfrenta la propia coalición (**Tabla 3**).

a) *Relaciones internas positivas*. La coalición debe constituirse en una nueva comunidad de relaciones que permita el desarrollo y crecimiento personal de sus miembros. Para ello se debe generar un clima positivo de trabajo: cohesivo, cooperativo, que genere confianza, abierto y honesto, etc. En segundo lugar se debe desarrollar una visión compartida, es decir, acuerdo en la comprensión del problema, en las metas a alcanzar, en las soluciones al mismo, etc. Es también importante promover la participación en el proceso de toma de decisiones (poder compartido) y minimizar la diferencia de status entre los distintos miembros. Ello supone reconocer la *diversidad* como un valor importante en la coalición y el empeño por integrar en la misma las dis-

tintas perspectivas, metas, estilos de trabajo, etc. de sus miembros.

b) *Relaciones externas positivas*. Ya hemos comentado anteriormente la necesidad de incluir en la coalición un amplio rango de personas y grupos comunitarios que puedan estar interesados/implicados en el problema. Si esto no fuera posible, es indispensable establecer vínculos positivos y fuertes con ellos ya que son necesarios para alcanzar las metas de la coalición. Nos estamos refiriendo a grupos vecinales, organizaciones religiosas, miembros y líderes comunitarios, responsables políticos, etc., que facilitarán la planificación, implementación y evaluación de las actividades. No podemos olvidar tampoco el establecimiento de relaciones con otras comunidades y/o coaliciones que tengan intereses o problemas similares y aprender de su experiencia.

Nivel organizacional

Para que las coaliciones puedan sobrevivir en el tiempo necesitan una serie de recursos similares a los de las

TABLA 3. Competencia para el trabajo cooperativo. Nivel relacional

Desarrollo de relaciones internas positivas

- a) *Desarrollo de un clima positivo de trabajo*: Cohesivo, cooperativo, de confianza, abierto y honesto, etc.
- b) *Desarrollo de una visión compartida*: Subordinación de metas, soluciones compartidas, acuerdo en la comprensión del problema.
- c) *Promover un poder compartido*. Participación en el proceso de toma de decisiones, minimizar la diferencia de status entre los miembros.
- d) *La diversidad como valor*: valorar las diferencias individuales y grupales, las múltiples perspectivas, la coexistencia de metas, etc.

Desarrollo de relaciones externas positivas

- a) *Vínculos con sectores no representados en la coalición*.
- b) *Captar a los residentes de la comunidad en el proceso de planificación e implementación*.
- c) *Conectar con otras comunidades y coaliciones con problemas similares*.
- d) *Vincularse con responsables políticos y líderes de la comunidad*.

demás organizaciones humanas orientadas al logro de objetivos concretos (**Tabla 4**).

- a) *Liderazgo*. Como en todo proyecto es indispensable la existencia de un liderazgo que posea habilidades (de comunicación, para desarrollar recursos, resolver conflictos, etc.), relaciones (internas y externas) y capacidad para convertir los intereses individuales en fuerza colectiva y dinámica que permita alcanzar los resultados deseados. Un liderazgo efectivo es flexible, demuestra paciencia y confianza, crea un entorno de trabajo eficiente, orientado a las tareas, que fomenta la satisfacción y responsabilidad en sus miembros. Entre las habilidades de los líderes cabe destacar el reparto de poder, capacidad para resolver los conflictos de forma constructiva, comunicar con claridad y honestidad, facilitar la interacción del grupo, delega el liderazgo en los demás y muestra un alto nivel de compromiso
- b) *Desarrollo de procesos y procedimientos que clarifiquen responsabilidades y roles* para todos los implicados (socios, colaboradores, profesionales, voluntarios y financiadores). Para ello pueden crearse grupos focales y elaborar, además, un detallado plan de trabajo y de procedimientos
- c) *Sistema de comunicación*. Igualmente, la comunicación constituye la esencia de una coalición, ya que en la medida en que todos los miembros de la organización comprendan las acciones de la organización incrementa los sentimientos de pertenencia y confianza. En este sentido, es preciso que la coalición disponga de un sistema eficiente de comunicación interna, que permita compartir la mayor cantidad de información

sobre las acciones emprendidas, recursos, etc. El diseño y monitorización de encuentros organizacionales son importantes para que se puedan discutir acerca de los problemas que van surgiendo y sus posibles soluciones.

- d) *Recursos*. La coalición debe tener o lograr, en su caso, los recursos humanos y financieros suficientes para llevar a cabo su trabajo. Sin embargo, la financiación en sí misma no garantiza el éxito sino más bien la manera en que se toman decisiones respecto a los recursos económicos. Un aspecto relevante en el desarrollo de coaliciones comunitarias consiste en reflexionar acerca de si la financiación obtenida se dirige hacia la organización de la agenda de la coalición más que a la finalidad original que dio sentido a la entidad.
- e) *Orientación hacia la mejora permanente*. Las coaliciones que tienen como un valor importante el aprendizaje permanente, se adaptan y responden a constante información procedente de la evaluación. Se adaptan a las características de las condiciones contextuales, reflexionando sobre los problemas y buscando información externa y experta.

Nivel operativo

Las coaliciones han de desarrollar competencias para orientar el diseño e implementación de programas que tengan un impacto real y significativo en la comunidad. Tanto cuando actúan como responsables de la implementación del programa como cuando juegan sólo un papel de promotor o catalizador de la intervención, las coaliciones deben tener habilidades para identificar las necesida-

TABLA 4. Competencia para el trabajo cooperativo. Nivel organizacional**Liderazgo efectivo**

Capacidad de gestión, habilidades de comunicación y resolución de conflictos, desarrollo de recursos y relaciones positivas, entorno de trabajo orientado a la tarea, etc.

Clarificación de roles, responsabilidades y procesos

Delimitar los roles y responsabilidades de los miembros: Crear grupos focales para elaborar un detallado plan de trabajo y guías de procedimientos.

Comunicación efectiva

Sistema eficiente de comunicación interna, compartir formación y discutir frecuentemente problemas y soluciones.

Recursos suficientes

Recursos humanos y financieros para implementar las actividades programáticas y de gestión.

Orientación hacia la mejora continua

Sensibilización y capacidad para responder adecuadamente a la continua información procedente del contexto.

des de la comunidad, diseñar soluciones innovadoras, y movilizar a la comunidad para que apoye y se comprometa con las actividades del programa.

Es importante, por tanto, delimitar: (1) los cambios comunitarios y estructurales objeto de intervención (programas, políticas o prácticas); (2) Las acciones que conllevarán los cambios deseados; (3) los agentes sociales responsables de desarrollar estas acciones; (4) la temporalización de las actividades; y (5) una asignación estimada de los recursos necesarios.

Las coaliciones que promueven programas son más efectivas cuando los objetivos programáticos están claros y bien delimitados. Se deben proponer metas realistas, con objetivos intermedios fácilmente alcanzables, y actividades y servicios innovadores que cubran las necesidades de la comunidad. Por último, los programas deben ser sensibles a

los valores, actitudes, lenguaje y conductas de la población diana (**Tabla 5**).

LA EFICACIA DE LAS COALICIONES COMUNITARIAS

No podemos olvidar que las coaliciones comunitarias son una herramienta para abordar problemas sociales. Por tanto, y como los recursos disponibles para su afrontamiento suelen ser escasos, la eficiencia se convierte en un elemento de primer orden desde la perspectiva de la intervención. Existe en psicología abundante literatura sobre los factores que determinan la eficacia en el trabajo cooperativo. Los resultados de estas investigaciones han permitido establecer una serie de parámetros críticos en relación a la eficacia de las coaliciones comunitarias, algunos de los cuales ya se han reseñado en el apartado anterior. De acuerdo con AHEC/Community Partners (1997), para garantizar el éxito de una

TABLA 5. Capacidad para programar. Nivel operativo

Metas y objetivos programáticos claros y concretos

Metas realistas, definición de objetivos intermedios que pueden ser alcanzados fácilmente, etc.

Programa único e innovador

Debe atender a las necesidades no cubiertas de la comunidad y proveer servicios innovadores.

Validez ecológica

Las necesidades de la comunidad orientan el programa por lo que debe ser sensible a la diversidad cultural de la comunidad.

coalición debe tenerse en cuenta los siguientes puntos:

1. Es importante que los miembros de la coalición definan claramente sus metas y que en ellas estén incorporados los intereses de los distintos grupos que la constituyen, lo que le dará a la coalición un valor añadido. Además, debe existir un entendimiento realista entre sus componentes y una firme voluntad de adaptar las distintas agendas para el logro de la meta común.
2. La coalición debe ser inclusiva en cuanto a sus criterios de pertenencia, permitiendo la incorporación de todos aquellos miembros de la comunidad que tengan interés en el problema y se quieran unir a la misma. Es fundamental que estén presentes tanto los grupos de mayor poder e influencia comunitaria como los que menos tienen, y que los límites geográficos de la coalición sea una decisión de todos.
3. La estructura organizacional del grupo y el modo de funcionamiento deben estar claros y suficientemente estructurados para permitir a los miembros de la coalición ejecutar eficazmente las tareas básicas. Los

elementos claves son: el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, los recursos y el personal.

Las organizaciones que distribuyen y desarrollan el liderazgo entre sus miembros consolidan sus logros de una manera más eficaz que aquellas basadas en un líder carismático. Desde un punto de vista cooperativo los líderes: (1) inspiran compromiso y alientan la actividad; (2) aportan su visión acerca de la solución de los problemas como uno más; (3) construyen un compromiso más amplio con la comunidad; y (4) sostienen la participación y la esperanza.

4. En una coalición, al igual que en las organizaciones complejas, una planificación sistemática de las actividades aumenta la probabilidad de éxito. Se debe desarrollar al menos un sistema mínimo de planificación continua.
5. Las coaliciones que han alcanzado el éxito realizan actividades que demuestran a sus miembros y a la comunidad su eficacia a través de resultados concretos. Esto significa que con frecuencia las coaliciones eligen proyectos prometedores para

garantizarse el éxito y logros tempranos que ilustren a sus miembros y a la comunidad que el cambio es posible.

6. Las actividades de la coalición deben ser atractivas y afirmar las fortalezas y los aspectos positivos de la comunidad. El mejor servicio que pueden hacer las coaliciones eficaces a sus miembros y a la comunidad es transmitir la esperanza que se deriva de una visión optimista que entiende que los problemas comunitarios se pueden resolver eficazmente. Los líderes promoverán las habilidades y fomentarán la esperanza de los miembros de la coalición.
7. Las coaliciones necesitan tener una visión de largo alcance y comprender que en los temas importantes y/o complejos el éxito requiere tiempo y persistencia en las tareas. Suele ser eficaz para prevenir el agobio o la desesperanza de los miembros de la coalición, estructurar y distribuir las grandes metas en objetivos asequibles a corto y/o medio plazo.
8. El proceso de desarrollo de una coalición efectiva para afrontar la mejora de la calidad de vida de una comunidad es, obviamente, un proceso complejo. Aunque la literatura especializada puede proveer de alguna orientación, cada coalición debe guiarse por un proceso propio de continua revisión y autoevaluación.

LAS AGRUPACIONES DE DESARROLLO UN EJEMPLO DE COALICIÓN COMUNITARIA

A modo de ejemplo, queremos concluir este artículo describiendo una nueva estrategia para abordar los problemas

sociales que está desarrollándose en la actualidad en la Unión Europea. Nos referimos a las *Agrupaciones de Desarrollo* que, a pesar de no disponer aún de resultados de evaluación, las podemos asimilar tanto en su naturaleza como en su dimensión metodológica a las coaliciones comunitarias.

En el marco de la estrategia europea para el empleo, EQUAL es una Iniciativa Comunitaria de Recursos Humanos promovida por el Fondo Social Europeo para el periodo 2001-2006. Tiene por objetivo la lucha contra todas las formas de discriminación y desigualdad que se producen en el mercado de trabajo y, en particular, contra aquellas que se basan en el sexo, la raza, el origen étnico, las creencias o la edad.

EQUAL propone una nueva forma de trabajo para afrontar los problemas concretos que se derivan de su área de acción. En concreto introduce una forma nueva de diseñar y ejecutar los proyectos basada en la participación de diversas entidades en asociaciones estratégicas llamadas Agrupaciones de Desarrollo (AD). Tal y como hemos referido en párrafos anteriores para las coaliciones comunitarias, los componentes de una AD deben regular con claridad y por escrito las relaciones entre ellos. Se establece un acuerdo, convenio o cualquier otra fórmula jurídica que se considere adecuada, así como fijar unos objetivos y una estrategia comunes que sirvan de punto de partida para el diseño del proyecto. Veamos algunas de las características centrales de una AD:

- a) Deben reunir a todos los agentes interesados en desarrollar un enfoque integrado para abordar los problemas, mediante el trabajo conjunto para identificar sus causas, la suma de esfuerzos y recursos, y la puesta en práctica de soluciones innovadoras a los problemas comunes;

- b) Las AD basarán su trabajo en una estrategia coherente que recoja el punto de vista de todos sus componentes sobre la naturaleza y las causas de la discriminación y la exclusión, las barreras que habrá que superar, los planteamientos y objetivos comunes, las aportaciones de cada uno de los socios y la metodología de seguimiento y evaluación de las actividades que se desarrollen;
- c) Deberán ser integradoras y garantizar la participación de todos los agentes pertinentes, grandes y pequeños, tales como: autoridades públicas, servicio público de empleo, ONGs, sector empresarial (en particular, las PYME) e interlocutores sociales. La participación de las autoridades locales y/o regionales es importante para garantizar la coherencia entre las actividades previstas y las necesidades de desarrollo del territorio;
- d) Se regirán por el principio de capacitación, lo que significa que: (1) todos los miembros de una AD deberán tener la oportunidad de contribuir a la definición de las metas comunes, al desarrollo de las actuaciones, enriquecerse con sus resultados e intervenir en la toma de decisiones; y (2) las AD deberán promover la movilización de los recursos comunes, el desarrollo de las cualificaciones necesarias para intervenir activamente, y la participación y la cooperación de todas las partes interesadas desde la primera fase de definición de la estrategia de la AD. Por tanto, el funcionamiento interno de la AD deberá ser abierto y transparente.
- e) Pueden, además, configurarse en base a dos criterios: (1) Geográficos, cuando aborden problemáticas relacionadas con los recursos humanos

derivadas de la situación socioeconómica de una zona geográfica específica (como por ejemplo un barrio, un municipio, varios municipios con una problemática común, una comarca, etc.) y propongan soluciones integrales para ese territorio; y (2) Sectoriales, cuando traten problemáticas que afectan a los recursos humanos en el ámbito de una industria o un sector económico concreto o, excepcionalmente, se centren en las causas de discriminación de uno o varios grupos específicos.

Un aspecto importante a destacar en las AD se refiere a los llamados procesos de transferencia. Ya comentamos que una de las metas más significativas de las coaliciones comunitarias era su voluntad de influir sobre las políticas públicas en relación al problema que se proponían afrontar. Pues bien, las AD, a través de procesos de transferencia, deben influir sobre las políticas locales, nacionales e incluso europeas relativas al empleo y modificarlas a través de la difusión de soluciones innovadoras y su integración en las políticas y en la práctica (generalización).

Por ello, las AD al diseñar los programas de trabajo han de tener en cuenta: (1) *La difusión y transferencia horizontales* de las buenas prácticas: intercambio amplio de experiencias entre los principales agentes y responsables que trabajan en problemas comunes o similares, así como su transmisión a otras organizaciones activas en los ámbitos pertinentes a escala regional, nacional y europea; y (2) *La difusión y transferencia verticales* de las buenas prácticas: creación de redes con los responsables políticos y profesionales sociales capaces de influir sobre la modificación de sistemas, políticas y prácticas (regionales, nacionales o europeos), en el ámbito institucional, normativo, político o administrativo.

Veamos, las características de MOSAICO (Tabla 6) como un ejemplo de las múltiples agrupaciones de desarrollo que

se están desarrollando actualmente en España.

TABLA 6. Agrupación de Desarrollo MOSAICO

<i>Nombre:</i>	MOSAICO
<i>Proyecto desarrollar:</i>	ARENA
<i>Personas beneficiarias:</i>	Inmigrantes
<i>Ámbito de actuación:</i>	Andalucía

Composición

Junta de Andalucía: Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico, Consejería de Gobernación, Consejería de Asuntos Sociales, Instituto Andaluz de la Mujer.

Administraciones locales: Ayuntamientos de Roquetas de Mar, La Mojonera, Algeciras, Moguer, Lepe, Cartaya, Almería y Vicar, y Diputación de Almería.

Sindicatos: Confederación Sindical de CCÓO de Sevilla y UGT de Andalucía.

Unión de Agricultores y Ganaderos de Andalucía.

Asociaciones: Federación Andalucía Acoge; Plataforma de Asociaciones de Inmigrantes.

Universidades de Granada y Almería.

Objetivo del Proyecto

Mejora de las condiciones de vida de la población extranjera, comenzando por la mejora de sus condiciones de trabajo, teniendo en cuenta de forma especial el principio transversal de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Actuaciones

- a) Creación de recursos o herramientas específicas que faciliten la participación en igualdad de la población extranjera.
 - a. Servicios de recepción para inmigrantes.
 - b. Inserción de mediadores en los Servicios de Orientación para el Empleo.
 - c. Cursos de lengua y cultura española, ofreciendo servicios de apoyo a la mujer inmigrante (servicios de proximidad).
 - d. Sensibilización para la prevención del racismo y la xenofobia en el ámbito laboral.
 - e. Servicios de acompañamiento y formación previa para la prevención de la explotación sexual de las mujeres inmigrantes
- b) Formación en interculturalidad: dirigida a mediadores interculturales, a profesionales del ámbito de la salud, educación, empleo y servicios sociales, y a docentes de lengua y cultura españolas
- c) Detección de situaciones de discriminación
 - a. Observatorio del racismo y la xenofobia en el ámbito laboral
 - b. Acciones de difusión y sensibilización

Incluimos, por último, una serie de direcciones de Internet que pueden ser útiles para profundizar en el conocimiento de las coaliciones comunitarias:

<http://www.A:\CADCA.htm>

Coaliciones comunitarias para crear comunidades libre de drogas.

<http://www.ahecpartners.org/>

AHEC /Community Partners, a Massachusetts-based coalition-building organization. Vínculos y publicaciones.

<http://www.cypresscon.com/coalition.html>

"Una guía para construir coaliciones" por Janice Forsythe.

<http://www.gsanetwork.org/resources/coalition.html>

Un breve informe para construir coaliciones, por la Gay Straight Alliance.

<http://www.ncbi.org>

Página principal del National Coalition Building Institute.

<http://www.nhtsa.dot.gov/people/outreach/safesobr/12qp/coalition.html>

Versión completa y reducida sobre "Guía para construir coaliciones comunitarias" de National Highway Traffic Safety Administration. La guía está orientada al tratamiento del abuso del alcohol, pero contiene información general sobre la creación de coaliciones.

<http://ohioline.osu.edu/lines/comun.html#comorg>

Serie de folletos sobre coaliciones y creación de coaliciones de la Ohio State University.

http://www.protest.net/activists_hanbook/coalition.html

"Construyendo coaliciones" un breve perfil de Skipp Porteous, dirigido específicamente a coaliciones relacionadas con el derecho a la religión.

<http://way.net/sawa/desiaspora/02coal.html>

Un interesante ensayo sobre las dificultades que aparecen en el marco de las coaliciones comunitarias.

BIBLIOGRAFÍA

- AHEC/Community Partners (1997). From the Ground Up! A Workbook on Coalition Building & Community Development.
- Berkowitz, W. & Wolff, T. (2000). *The spirit of the coalition*. Washintong, DC. American Public Health Association.
- Chavis, D.M. (2001) The Paradoxes and Promise of Community Coalitions. *American Journal of Community Psychology*, 29(2), 309-320
- Cohen, L.; Baer, N. & Satterwhite, P. (1991). Developing Effective Coalitions: An Eight-Step Guide. *Injury Awareness & Prevention Centre News*, Vol. 4, No. 10, Alberta, Canada.. Edited by: Kelly O'Keefe.
- Dalton, J.H.; Elias, M.J. & Wandersman, A. (2001). *Community Psychology. Linking individuals and communities*. Stanford Wadsworth. Thomson Learning.
- Fawcett, S.B., Francisco, V.T., Paine-Andrews, A. Y Schulltz, J.A. (1999) *Working Together for Healthier Communities: A Research-Based Memorandum of Collaboration*. Public Health Reports, Supplement on Healthy Cities/Healthy Communities. Publisher: Place.
- Foster-Fishman, P.; Berkowitz, S.L.; Lounsbury, D.W.; Jacobson, S. & Allen, N.A. (2001). Bulding Collaborative Capacity in Community Coalitions: A Review and Integrative Framework. *American Journal of Community Psychology*, 29 (2), 241-261.
- García-Ramírez, M.; Martínez , M. F.; & Domínguez, E. (En prensa). El Papel de la Participación en Organizaciones Comunitarias en la Integración Social de Inmigrantes Magrebies en Andalucía. Junta de Andalucía. Sevilla.
- Heller, K., Price, Reinharz, S., Riger, S. & Wandersman, A. (1984) *Psychology and community change: Challenges of the future*. Homewood, IL: Dorsey.
- Kieffer, C. (1984). Citizen empowerment: a developmental perspectiva. En J. Rappaport , C. Switt & R. Hess (Eds.), *Estudies in empowerment: Steps toward understanding and action* (pp. 9-36). New York. Haworth.
- Martínez, M. F. & García, M. (2000). El empowerment como referente en los procesos de intervención social. En *Metodología de Trabajo en el Proyecto Renova: Un acercamiento al empowerment*. Ayuntamiento de Sevilla. Sevilla.
- Martínez, M.F.; García, M.; Suárez, Y. & Martínez, J. (2003). Informe Técnico de Evaluación Externa del Programa EQUAL-AREANA. Universidad de Sevilla.
- ONU (2002). *Volunteerism and Capacity Development*. Está disponible en <http://www.unv.org>.
- Peterson-del Mar, D. (1994). ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene OR.
- Pons, J.; Gil, M.; Grande, J. M. & Marín, M. (1996). Participación y sentimiento de pertenencia en comunidades urbanas: Aproximación metodológica a su evaluación. *Revista de Trabajo Social*, 14, 32-48.
- The Community Tools Box. Disponible en <http://ctb.ukans.edu>
- Wandersman, A. & Florin, P. (2000). Citizen participation and community organizations. En J. Rappaport & E. Seidman (Eds.) *Handbook of Community Psychology*. New York. Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Wolff, T. (2001). Community Coalition-Contemporary. Praticce and Research. *American Journal of Community Psychology*, 29 (2), 165-172.
- Zimmerman, M.A. (1995) Psychological Empowerment: Issues and Illustration. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-600.
- Zimmerman, M.A. (2000). Empowerment Theory. Psychological, Organizational and Community Levels of analysis, en J. Rappaport. & E. Seidman, (Eds.) *Handbook of Community Psychology*. New York. Kluwer Academic/Plenum Pulishers.