

DOCUMENTO EJECUTIVO

HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA VISIÓN DE CIUDADES Y CIUDADANÍA DEL SIGLO XXI



Acervo fotográfico de ITDP México.

Ciudad de México. Junio de 2017.



El presente trabajo fue elaborado por:
Centro de Colaboración Cívica

Y por encargo de la:
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit -
Cooperación Alemana para el Desarrollo Sustentable en
México (GIZ)

En el marco de la cooperación Bilateral entre México y
Alemania

©Todos los derechos reservados pertenecen a la GIZ, GmbH.
Toda reproducción parcial o total de este documento
deberá tener la previa autorización de GIZ.

Elaborado por



Introducción

Uno de los temas centrales en el siglo XXI son las ciudades. El hecho de que actualmente viva más de la mitad de la población en las urbes, y que para el año 2050 sean 6,500 millones de personas las que habiten en ellas, ha logrado atraer la atención de organismos internacionales, gobiernos nacionales y locales, así como de organizaciones de la sociedad civil (OSC) y ciudadanos para cuestionarse cómo garantizar el desarrollo sostenible y la calidad de vida en ellas.

Los gobiernos nacionales, sub-nacionales y locales contribuyeron a la definición de la Nueva Agenda Urbana aprobada por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Vivienda y el Desarrollo Urbano Sostenible (Hábitat III), misma que posteriormente hizo suya la Asamblea General de las Naciones Unidas, en diciembre del 2016. La Nueva Agenda Urbana reafirma el compromiso que hay a nivel mundial con el desarrollo urbano sostenible. Su aplicación contribuye a la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas, incluido el Objetivo 11 de lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.¹

En definitiva, la visión y reconstrucción de las ciudades está en evolución en el mundo. Las personas habitantes de las ciudades y los actores sociales organizados se encuentran desempeñando un papel creciente en la transformación de las ciudades a nivel barrial, de ciudad, metropolitano y nacional. Particularmente, las OSC están impulsando, a partir de diversas acciones de incidencia individual y en coaliciones, cambios trascendentales en las ciudades de México.

En ese sentido, el presente documento recupera las principales actividades y reflexiones emanadas de un proceso² de acompañamiento y fortalecimiento de una coalición de OSC mexicanas hacia la construcción –y consecución– de una visión de ciudades y ciudadanía del s. XXI. Para su lectura, se estructura en cinco secciones. La primera sección refleja un recuento de los antecedentes, brindando contexto del trabajo de la coalición que precede a este proyecto. La segunda sección contiene una breve descripción de las actividades emprendidas en el marco del proyecto. La tercera sección ilustra la visión construida en materia de ciudades y ciudadanía del s. XXI. La cuarta sección refiere a las reflexiones emanadas de las actividades realizadas, así como a los hallazgos que surgen a partir de un análisis de la literatura y buenas prácticas respecto a los pasos y recomendaciones para llevar a cabo procesos de incidencia colaborativa. Por último, la quinta sección hace referencia a las conclusiones y otras recomendaciones para el trabajo en coaliciones que se considera podrían ser de utilidad para otras OSC que busquen desarrollar procesos de incidencia colaborativa.

¹ Asamblea General de las Naciones Unidas, A/RES/71/256

² En el marco del proyecto “Propuesta de Incidencia de la Sociedad Civil en la Construcción de Ciudades del Siglo XXI” que el Centro de Colaboración Cívica implementó con el apoyo de Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit - Cooperación Alemana para el Desarrollo Sustentable en México (GIZ).

I. Antecedentes

En 2015, diversas OSC identificaron que una de las principales barreras para avanzar en la movilidad sustentable en México, era el incipiente marco legal existente (en particular la Ley General de Asentamientos Humanos). Es por ello que se planteó como una necesidad el impulsar la reforma a dicha Ley.

Con el objeto de proveer un sustento técnico a la discusión, incidir en la reforma de la Ley, y recuperar los procesos de participación previos (como el caso de ciudades sustentables), se articuló una coalición de OSC. Dicha coalición se encontraba conformada por actores con distintos enfoques y áreas de trabajo (movilidad, transporte, medio ambiente, seguridad, calidad del aire, financiamiento y cambio climático), así como de distintos niveles de experiencia en incidencia en procesos legislativos.

Una vez conformada la coalición, el grupo se abocó a la realización de un mapa de actores, mismo que tuvo por objeto brindar información sobre las posibilidades políticas de reformar la Ley General de Asentamientos Humanos. Paralelo al cabildeo político en ambas Cámaras del Congreso de la Unión, la coalición se centró en la elaboración de insumos técnicos. Se inició con un análisis de la propuesta de Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano (LGAHOTDU)³ elaborada por la Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano (SEDATU), y, posteriormente, se elaboró un documento con propuestas de incidencia en tres temas claves: cambio climático, movilidad sustentable y seguridad vial. Aunado a ello, la coalición trabajó con dos personas dentro del Poder Legislativo Federal que se apropiaron de las propuestas de las OSC y que empujaron el proyecto en los debates de reforma. Sin embargo, después de un arduo trabajo de incidencia, la LGAHOTDU se aprobó a través de un proceso poco transparente y sin espacios de participación sustantiva.

Entre los aciertos del proceso, de acuerdo a las propias OSC, la creación de la coalición y la elaboración de una propuesta técnica conjunta ampliaron las oportunidades de incidencia en el Poder Legislativo Federal. Además, la capacidad de la coalición para atender y dar respuesta a las negociaciones fue destacable en un contexto de alta presión de tiempos. Gracias a estas características, el grupo de OSC logró posicionar en las discusiones legislativas los temas de movilidad sustentable y cambio climático.

No obstante, a manera de autocrítica, las OSC recalcan que no tuvieron la capacidad para llevar a cabo una lectura política adecuada para entender la complejidad de la negociación política alrededor de la reforma a la Ley General de Asentamientos. Por otro lado, los límites de la coalición en referencia a la capacidad de coordinación e incidencia colaborativa quedaron expuestos en el proceso. En ese sentido, las OSC divisaron la necesidad hacia el futuro de fortalecer el piso de confianza entre los miembros y de fortalecer la reflexión en cuanto a lecciones aprendidas de

³La cual abrogaría la Ley General de Asentamientos Humanos.

procesos de incidencia previos, para evitar replicar deficiencias y sostener las prácticas que sí funcionaron.

Asimismo, entre las principales lecciones aprendidas del proceso -de acuerdo a las propias OSC-, destaca la ausencia de una visión común de la coalición. Esto limitó el alcance de la propia incidencia de la coalición de OSC porque no se contaba con un insumo para contrastar y negociar *vis à vis* las propuestas de la autoridad. Si bien cada OSC contaba con una especialidad temática específica y con una agenda en particular, la coalición no contaba con una visión compartida que pudiese impulsar en conjunto ni con una ruta crítica de incidencia.

Las necesidades de (i) fortalecimiento del piso de confianza entre los miembros de la coalición; (ii) reflexionar en cuanto a lecciones aprendidas; y (iii) generar una visión compartida y una ruta crítica de incidencia para impulsar dicha visión, son las que buscó atender este proyecto. Las actividades y reflexiones del mismo se resaltan en los siguientes apartados de este documento.

II. Flujograma del proceso de incidencia colaborativa y descripción de las actividades realizadas

Resulta claro que el trabajo de OSC para alcanzar mejoras sustantivas en el desarrollo de las ciudades no empezó ni terminó con este proyecto. Más bien, éste reflejó un esfuerzo por brindar acompañamiento y continuidad al trabajo de las OSC que siguen impulsando actualmente -en coalición- el tema de ciudades sustentables.

El concepto de "coalición de organizaciones" refiere a un espacio dinámico, cambiante y heterogéneo que tiene características e integrantes distintos durante su existencia o duración. Las y los integrantes son diversas organizaciones de la sociedad civil que comparten la inquietud de atender o resolver un problema común. Es importante señalar que, por sus características, las y los integrantes tienen una participación distinta en cada uno de los momentos de la coalición. Algunas prefieren participar solo en el análisis técnico, otras en las estrategias de comunicación, algunas deciden hacer incidencia directa, y pocas participan en todas las funciones de la coalición. A su vez, debido a las restricciones presupuestales de este proyecto, la participación de las OSC de otros estados estuvo limitada y fue principalmente vía telefónica, digital o presencial en los casos donde se contó con recursos propios de las organizaciones o recursos externos para apoyar su participación.

En este sentido, en este proceso de fortalecimiento del grupo de sociedad civil las siguientes organizaciones participaron en algún momento en el proceso: Bicitekas; BCSicletos Colectivo de Ciclismo Urbano; CITA, A.C; Chihuahua en Bicicleta; Colectivo Ecologista Jalisco; El Poder del Consumidor; Ensamble Social; Fondo para la Comunicación y la Educación Ambiental; Fundación Tláloc; Fundar, Centro de Análisis e Investigación; Iniciativa Climática de México; Instituto de Políticas para el Transporte y el Desarrollo; Inteligencia Pública; Mochila Rodante; Observatorio Ciudadano

“Cómo Vamos La Paz”; Observatorio de Movilidad Sostenible de Mérida; y World Resources Institute. Es importante señalar que ningún producto refleja la totalidad de los intereses de este grupo de organizaciones y que este proceso respetó irrestrictamente, la decisión de cada organización en cómo participar en este proceso.

En el siguiente flujograma se muestran los principales pasos llevados a cabo durante este proceso:



Fuente: CCC, con base en insumos propios.

A su vez, en la siguiente tabla se describen detalladamente las actividades llevadas a cabo en cada paso de este proceso.

	PASOS	ACTIVIDADES
1	Reconocimiento y cohesión	<ul style="list-style-type: none"> Se abrió un espacio de reconocimiento y de generación de una base mínima de confianza para el intercambio de información sobre el trabajo que realizan las diferentes OSC en los temas relativos a la ciudad, así como identificar los principales logros, aprendizajes y obstáculos que han encontrado en sus ámbitos diversos.
2	Identificación de actores estratégicos y elementos clave de la identidad de la coalición	<ul style="list-style-type: none"> Se identificaron actores de diferentes estados de la República que estuvieran vinculados con temas diversos de ciudades, los cuales permitieran brindar elementos claves a la coalición para desarrollar una visión de ciudades y ciudadanía del s. XXI.

		<ul style="list-style-type: none"> Se realizaron entrevistas cualitativas a profundidad⁴ para identificar diferentes perspectivas que sirvieran como insumo para construir un primer esbozo sobre qué elementos componen una visión de ciudades y ciudadanía del siglo XXI. Además, se pudieron identificar las preocupaciones y objetivos prioritarios de cada OSC y se realizó un análisis preliminar de los retos del contexto socio-político.
3	Análisis de retos y oportunidades del contexto socio-político nacional e internacional	<ul style="list-style-type: none"> Ante los cambios coyunturales nacionales e internacionales, se detectó la necesidad de contar con un espacio para analizar el escenario en el que las OSC se desenvuelven y en donde llevarían a cabo acciones de incidencia. Lo anterior, para que las acciones de incidencia que se desarrollaran tuvieran mayor viabilidad, y se pudiera aprovechar de la mejor manera la coyuntura actual a nivel nacional e internacional. Se realizó una reunión para reflexionar sobre el contexto socio-político que enfrentan las OSC y se invitaron a nuevos participantes de diferentes estados de la República para retroalimentar los resultados y tener un análisis el contexto lo más completo posible. Dado que la reciente aprobación de la LGAHOTDU era un factor clave del contexto, participantes del grupo de OSC realizaron diversos análisis sobre dicha Ley, así como de sus ventajas y desventajas para el impulso de una visión de ciudades y ciudadanía del siglo XXI.
4	Fortalecimiento de piso de confianza y capacidades para la incidencia efectiva de la red de OSC	<ul style="list-style-type: none"> Ante los retos identificados en diversas coaliciones en términos de la debilidad de los lazos de confianza y la falta de una comunicación efectiva, se realizó un taller de fortalecimiento a partir de la metodología de Círculos de Paz. El objetivo de este taller fue fortalecer las capacidades de trabajo en red de las OSC, robustecer el trabajo en equipo a partir de un piso común de confianza y empatía, así como compartir lecciones aprendidas y experiencias en materia de incidencia, particularmente en procesos en los que las OSC han trabajado en conjunto, para identificar fortalezas y debilidades para el trabajo de incidencia en red. Finalmente, este taller generó insumos clave respecto a la visión de ciudades y ciudadanía del siglo XXI a partir del método de indagación apreciativa.
5	Construcción y consenso	

⁴ Siguiendo a Taylor y Bogdan, las entrevistas cualitativas a profundidad corresponden a encuentros entre la persona investigadora y la persona entrevistada. Estos encuentros tienen el objetivo de lograr un conocimiento profundo de las perspectivas de la persona entrevistada, considerando sus vidas, experiencias y contexto. La entrevista a profundidad supone una conversación sincera entre pares, antes que un intercambio formal de preguntas y respuestas. Las entrevistas son fundamentales en metodologías cualitativas, ya que permiten obtener información confiable, a la vez que abonan a la construcción de confianza con las personas.

	<p>de la coalición sobre una visión común de ciudades y ciudadanía del s. XXI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Con base en los resultados de las entrevistas obtenidos en la actividad 2, así como recuperando resultados del taller de la actividad 4, se generó una propuesta base de los temas que componen una visión común de ciudades y ciudadanía del siglo XXI. • A partir de un taller -con la metodología de construcción de consensos- se retroalimentó la propuesta base de visión de ciudades y ciudadanía del siglo XXI y se acordó que ésta sería la base para el trabajo de incidencia colaborativa de la coalición. • Se ratificó la conformación de una comunidad núcleo, siendo esta la coalición de OSC que forman parte de la coalición y que ratificaron el interés, voluntad y necesidad de seguir trabajando en red en los temas clave que componen la visión. • Se abrió una discusión sobre la estrategia de posicionamiento de la visión para definir los mecanismos para que representantes de sociedad civil y expertos de diversos estados la retroalimenten y validen y se unan a los siguientes pasos para su impulso.
<p>6</p>	<p>Construcción de ruta crítica de incidencia y comunicación e indicadores generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se llevó a cabo el desarrollo de propuestas de estrategias de incidencia colectiva y coordinada para empujar dicha visión común, así como una base de indicadores generales para identificar el avance del grupo hacia dicha visión. • Se definió y ratificó la ruta crítica de trabajo de la comunidad núcleo con acciones específicas para el corto y mediano plazo y se definieron responsables, recursos y plazos claros para cumplir con estas acciones.
<p>7</p>	<p>Gestión del conocimiento y documentación del proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de estos esfuerzos, así como de todas las actividades llevadas a cabo durante la completa implementación de este proyecto, fueron introducidos en un producto final. • Asimismo, se complementó el producto final con una revisión de mejores prácticas y aprendizajes de procesos de trabajo en coalición que se resumen en este documento.

Fuente: CCC, con base en insumos propios.

III. Visión de ciudades y ciudadanía del siglo XXI

A continuación se refleja la visión de ciudades y ciudadanía del siglo XXI construida desde la coalición. En su desarrollo, se aseguró que el entendimiento técnico de los temas clave fuera el mismo para todas las OSC. Para su consecución, la coalición acordó el seguimiento de una ruta crítica de comunicación e incidencia que, entre otras cosas, incluye el fortalecimiento del marco jurídico e institucional.

CIUDADES Y CIUDADANÍA DEL SIGLO XXI

Las ciudades en México se caracterizan porque sus habitantes se han apropiado del espacio público: participan en su construcción, lo utilizan y lo cuidan. Se suele ver por las calles a personas paseando y conversando mientras disfrutan sus recorridos al trabajo, a la tienda o a la escuela – los cuales les quedan cerca-, aprovechando la accesible infraestructura que se ha desarrollado para personas con discapacidad, de la tercera edad, a pie y que usan bicicleta. Las niñas y los niños juegan en las calles, parques y áreas verdes arboladas que se han multiplicado por toda la ciudad, superando los estándares internacionales a escala barrial y, tanto ellos como sus familias, se sienten seguros y motivados para convivir en espacios públicos. Ha mejorado la convivencia pacífica, la equidad de género y las posibilidades de futuro para los jóvenes.

Se ha multiplicado la capacidad organizativa de sociedad civil, y las comunidades están fuertemente involucradas en la toma de decisión sobre sus territorios y el uso de sus recursos. Se han desarrollado nuevos hábitos culturales y diversos que priorizan y fomentan formas de vida y de movilidad sustentable, un consumo responsable y saludable, la distribución equitativa de bienes y servicios, así como el uso racional de los recursos naturales y biodiversidad en el desarrollo de sus ciudades.

Se han fortalecido las capacidades y la información de las personas para colaborar en la construcción de la ciudad y para participar activamente en la toma de decisiones sobre las cuestiones que impactan su calidad de vida. Asimismo, existe diversidad de medios de comunicación, lo que permite que la sociedad se encuentre mucho más informada sobre el contexto en el que viven las ciudades del siglo XXI.

Se cuenta con un marco jurídico e institucional que reconoce el derecho a la ciudad y que habilita y ordena mecanismos y presupuestos que fomentan la garantía de dicho derecho. Asimismo, se cuenta con gobiernos abiertos, eficientes, democráticos y sujetos al escrutinio público, que desarrollan e implementan políticas públicas específicas –alineadas y articuladas-, a la vez que las ciudadanas y ciudadanos evalúan dichas políticas públicas.

Se cuenta con incentivos fiscales y sanciones que han logrado que los distintos sectores de la sociedad (social, gobierno y privado) participen y reorganicen sus esquemas de funcionamiento en pos del desarrollo de ciudades más equitativas, justas, incluyentes y sustentables.

Un cambio en la función pública ha permitido la especialización y la visión integral de los tomadores de decisión, así como una modificación en los comportamientos, los mecanismos y normatividad, para garantizar e impulsar la transparencia, la rendición de cuentas y la participación significativa de las personas para la toma de decisión sobre el presente y futuro de las ciudades.

Se cuenta con una Estrategia Nacional de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano que

configura la dimensión espacial del desarrollo del país en el mediano y largo plazo. Esta fue construida a partir de un proceso en el que participaron representantes de los diferentes sectores (sociedad civil, academia, iniciativa privada, industria inmobiliaria y de la construcción) con el objetivo de establecer una visión compartida de desarrollo. Contempla medidas para las diferentes modalidades territoriales -suelo de conservación, suelo para explotación rural y urbano- para el óptimo aprovechamiento del territorio en aras de mantener el equilibrio de los ecosistemas, lograr el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, promover el desarrollo económico y la rentabilidad de las inversiones, a la vez que se reducen las condiciones de vulnerabilidad y de conflicto. Además, esta estrategia es la base de los distintos instrumentos con componentes territoriales independientemente del nivel o sector de gobierno que los promueva.

Se cuenta con infraestructura y servicios que fomentan la movilidad sustentable, al priorizarse la inversión en movilidad peatonal, ciclista y en el transporte público. El uso del automóvil se encuentra regulado y se prevén mecanismos para garantizar el espacio de estacionamiento.

Se tiene un sistema integrado de transporte de gran calidad y eficiencia, el cual se ha convertido una alternativa real para muchas de las personas que antes usaban vehículos privados motorizados y que usan el transporte público por su eficiencia, su amplia cobertura y accesibilidad universal, y por los altos estándares de seguridad y comodidad que brinda a sus usuarios. Los diferentes modos de transporte se encuentran interconectados de manera eficiente, son ambientalmente amigables y aprovechan las tecnologías más novedosas. Los sistemas de carga son eficientes, sustentables y seguros, y se encuentran integrados a los sistemas de movilidad de la ciudad.

Se han generado condiciones para brindar oportunidades equitativas para todas las personas, que se visibiliza en la forma en la que se desarrollan las ciudades y en cómo se convive en las mismas, incluyendo colonias, pueblos y barrios. En las diferentes zonas de la ciudad se cuenta con servicios públicos de calidad -seguridad, salud, educación, iluminación, saneamiento, sistema de seguridad hídrica que garantizan a la población el acceso al vital recurso – además se cuenta con ofertas de trabajo diversificado, productivo, sustentable e incluyente para la población. Ello ha implicado la generación de diversos polos de desarrollo, así como una mayor equidad social, una notable mejora en la calidad de vida de las personas, la eliminación de la pobreza, la discriminación y la desigualdad. Los desarrollos inmobiliarios con bardas y divisiones han quedado en el pasado ya que los ciudadanos ahora se encuentran dispuestos a compartir los espacios públicos, además, se ha generado una política de desarrollo urbano incluyente, que fomenta la integración social, la convivencia y el bienestar.

Las ciudades del país se distinguen por sus altos estándares en materia de salud y sustentabilidad. Las políticas para el uso eficiente y responsable del suelo, agua, generación y distribución de energías renovables, la gestión responsable de residuos, y cuidado de los bienes públicos, así como diversos esfuerzos para la mejora de la calidad del aire, la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y el resguardo de los ecosistemas y servicios ambientales, han permitido

IV. Trabajo en coalición: lecciones aprendidas

El trabajo en coaliciones para la incidencia colaborativa presenta oportunidades importantes para el grupo de OSC e individuos que deciden trabajar de forma articulada para alcanzar un propósito común o participar en una actividad conjunta. El formar coaliciones con otros grupos de similares valores, intereses y objetivos permite a sus miembros combinar sus recursos y llegar a ser más poderosos que cuando cada organización o individuo actúa cada uno por su lado.⁵

A partir del trabajo de Phil Rabinowitz⁶, así como de la experiencia del CCC acompañando diversas coaliciones, se ha encontrado diversas ventajas que implica el trabajo en coalición:

- **Efectividad:** El trabajo en coaliciones multiplica las probabilidades de obtener victorias en más frentes, ya que las acciones resultan mucho más efectivas y se evita abrir espacios unilaterales para la incidencia. Además, esto evita la duplicidad de esfuerzos y mejora la comunicación entre actores clave, ya que se designan interlocutores para los procesos de negociación y diálogo con las personas tomadoras de decisión.
- **Complementariedad de recursos y capacidades:** Las OSC que conforman una coalición tienen diversos niveles de capacidades y acceso a recursos de distinto tipo. El trabajo en coalición permite combinar dichas capacidades y recursos para la consecución de objetivos comunes.
- **Poder mediático:** Una coalición tiene la capacidad de atraer más rápido –y de manera sostenida- la atención de los medios de comunicación.
- **Fortalece el discurso frente a actores clave:** El trabajo en coalición cambia la percepción de que los miembros persiguen intereses propios. Ello brinda fortaleza al discurso que los miembros sostienen como colectivo, y permite a las contrapartes visualizar con más claridad el objetivo que la coalición persigue.

Sin embargo, las coaliciones suelen enfrentar procesos difíciles para su construcción, funcionamiento y sostenibilidad por temas de agendas y relaciones.⁷ Entre ellas, el CCC destaca el que, dado que las OSC e individuos que forman parte de la coalición también deben dar respuesta a sus propias agendas y prioridades, el trabajo conjunto pudiese implicar descuidar algunas de esas prioridades. Además de esto, suelen existir diversas dificultades en torno a la comunicación y la toma de decisiones dentro de las coaliciones, debido a que: (i) no se explicitan con claridad los mecanismos y los canales formales para estas acciones; (ii) los criterios que comúnmente utilizan las OSC para tomar decisiones suelen ser distintos entre OSC con distinto nivel de poder; (iii) existen tensiones

⁵ Douglas H. Yarn, *The Dictionary of Conflict Resolution*. (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991), 81.

⁶ Phil Rabinowitz. *Coalition Building I: Starting a Coalition*. The Community Tool Box. Disponible en: <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/promotion-strategies/start-a-coalition/main>.

⁷Ibíd.

derivadas de los diversos tipos para negociar entre las OSC y las autoridades. Asimismo, suelen también surgir problemas debido a percepciones de falta de reconocimiento de y entre las OSC, ya que ocasionalmente son sólo algunas de ellas las que tienen el rol de fungir como interlocutoras ante los medios de comunicación y el gobierno, y son estas las que reciben la mayor parte de atención por parte de estos actores y la población. Por último, en ocasiones suelen surgir problemas por tensiones derivadas de falta de confianza y quebrantamiento de relaciones al interior de la coalición, por motivos personales entre sus miembros o por la percepción de la existencia de una falta de compromiso para el trabajo colectivo.

De acuerdo con Cenap Çakmak⁸ las coaliciones están formadas por organizaciones de capacidades diversas, ya sea en términos de especialidad en algún tema, por el acceso a recursos económicos, o por su acceso a la comunicación con los actores clave. Por todo lo anterior, es importante que las coaliciones se enfrenten a un ejercicio importante de análisis en torno a: (i) el esfuerzo y recursos que pueden invertir en conjunto, tomando en cuenta las capacidades, agenda y recursos de cada OSC; (ii) los roles y responsabilidades que cada OSC puede cumplir en el trabajo colectivo, mismos que deben ser decididos y definidos de forma colectiva y de manera clara y transparente; (iii) las reglas y mecanismos adecuados que necesitan desarrollar para una toma de decisiones efectiva e inclusiva; (iv) la claridad en torno a las acciones que forman parte de las actividades conjuntas y aquellas que son parte de las agendas individuales de cada organización; (v) las lecciones aprendidas respecto a experiencias previas en procesos de incidencia unilaterales o en colectivo, para rescatar prácticas que sean positivas y modificar aquellas que hayan perjudicado al propio proceso; y, por último, (vi) las capacidades que necesitan fortalecerse –en términos técnicos o de relaciones entre las OSC- para mejorar su capacidad de trabajo conjunto.

Incidencia colaborativa desde las coaliciones

Se reconoce como incidencia política a los esfuerzos de la ciudadanía organizada para influir en la formulación e implementación de las políticas y programas públicos, y en el cambio de políticas públicas, prácticas, ideas y valores que perpetúan la desigualdad, el perjuicio y la exclusión, por medio de actividades coordinadas dirigidas a ganar acceso y generar influencia sobre personas que tienen poder de decisión en asuntos de importancia para un grupo en particular o para la sociedad en general (Fundación Directorio Legislativo; Fundación Cambio Democrático 2011, 28, Mckinley 2002, 6).

Por su parte, la incidencia colaborativa se define como un proceso diseñado para alcanzar el objetivo planteado por un grupo o coalición que desea modificar una política pública. En el documento “La Sociedad Civil Organizada en un Congreso son Mayorías” (2012), Hernández y Parra realizaron un análisis de siete casos de estudio para identificar aprendizajes y buenas prácticas de procesos de incidencia colaborativa de sociedad civil en el Poder Legislativo. Dentro de los principales hallazgos, se encontró que las OSC que emplean estrategias complejas y multidimensionales son más exitosas

⁸Cenap Çakmak, *Coalition Building in World Politics: Definitions, Conceptions and Examples*. Disponible en <http://sam.gov.tr/wp-content/uploads/2012/02/CenapCakmak.pdf>.

en construir la viabilidad política de sus propuestas y en sacar adelante sus iniciativas. Estas estrategias, a pesar de ser variadas, únicas y planificadas ante contextos particulares, contemplan las siguientes acciones destacadas por Hernández y Parra:

- 1. Planeación estratégica.** La generación de una planeación estrategia implica realizar: (i) un análisis del contexto; (ii) un diagnóstico compartido del problema o temática; (iii) una definición de objetivos claros y medibles; y (iv) distinguir entre las causas y las consecuencias, para después pasar al planteamiento de alternativas de acción o propuestas de solución concretas al problema identificado y la elaboración de una ruta crítica con un plan de actividades. Es importante identificar la “visión del cambio deseado” y mirar hacia el futuro para poder construir los objetivos que se tienen que lograr para llegar a ese futuro deseado.
- 2. Mapeo de actores.** Resulta necesario el identificar el grupo meta en quien se busca incidir, que en términos de incidencia política puede ser: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, la comunidad internacional o los gobiernos de otros países, entre otros. Además, es necesario identificar el nivel de poder (realizando un mapa de poder) de los actores en quienes se busca incidir (es decir, identificar y distinguir a los actores que deciden, a los que cuentan con capacidad de veto y/o a los que tienen capacidad de influencia). En este mismo sentido, resulta también importante identificar cómo son las relaciones de poder e influencia entre estos actores, los intereses que los motivan, y las posibles áreas de influencia que puede desplegar la coalición al incidir.
- 3. Construcción de alianzas estratégicas y coaliciones.** La decisión en torno a junto a quiénes se incide, condiciona o potencia la eficacia de la incidencia. Ello aboga por la posibilidad de concretar coaliciones, bajo la premisa de que formar coaliciones con otros grupos de valores similares, intereses y objetivos, permite a sus miembros combinar sus recursos y llegar a ser más poderosos que cuando se actúa de manera unilateral (Douglas 1991, 81).
- 4. Solidez técnica y conceptual.** Se traduce en la capacidad y habilidad de las OSC para: (i) generar investigación de calidad para sustentar los datos duros; (ii) generar propuestas de incidencia que reflejen la demanda ciudadana y tengan viabilidad legal; (iii) utilizar criterios objetivos para sustentar propuestas y argumentación; (iv) colaborar con académicos y expertos temáticos; (v) mostrar apertura para comparar datos de distintas fuentes; y (vi) sistematizar y hacer accesibles temas complejos -sin perder la solidez técnica.
- 5. Actividades.** El plan de actividades debe detallar el resultado esperado, los indicadores y la persona responsable, la fecha y el recurso para cada actividad. Las actividades pueden incluir: (i) cabildeo; (ii) la incorporación de la población afectada en el proceso; (iii) generar educación y sensibilización; (iv) emprender esfuerzos de comunicación a través de conferencias de prensa, entrevistas, artículos y reportajes; y, finalmente, (v) realizar acciones de movilización, las cuales se desarrollan a través de huelgas, marchas, tomas y plantones.
- 6. Realizar una campaña de comunicación y difusión.** Debido a la importancia que tiene la comunicación en los procesos de incidencia, esta se toma como una acción concreta y específica dentro de los distintos procesos. A través de un adecuado manejo de medios, se puede llegar a generar simpatías de distintas audiencias, a elevar la calidad del debate público y a elevar el costo político de oponerse u obstaculizar una propuesta.

7. **El diálogo y la negociación con el Poder Legislativo.** Esta acción se materializa en distintas actividades, tales como: (i) promover una negociación basada en intereses ganar-ganar; (ii) dar seguimiento al proceso legislativo; (iii) sostener encuentros bilaterales cara a cara con legisladores; (iv) establecer una reputación de interlocutor confiable con legisladores de distintos partidos; y (v) cultivar aliados en ambas Cámaras, entre otras.
8. **Implementación.** Incluye destinar tiempo y recursos al seguimiento de la aprobación de los reglamentos y leyes secundarias, así como al monitoreo, evaluación, transparencia, rendición de cuentas y capacitación de aquellos encargados de implementar el proyecto de ley.
9. **Un sistema de monitoreo y evaluación** para aprender de los éxitos y los fracasos, para así fortalecer las capacidades de incidencia de las OSC. Se deben de evaluar los aspectos ejecutivos y relacionales del plan, así como los resultados y sus impactos.

V. Conclusiones y recomendaciones para el trabajo en coaliciones

1. El generar un piso de confianza y empatía base entre las organizaciones que conforman una coalición resulta central antes de abordar temas de fondo o de estrategia, o de impulsar acciones hacia el exterior de la coalición. A su vez, el fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas para la incidencia, así como de las reglas de organización interna, resultan fundamentales para prevenir y poder gestionar positivamente los conflictos internos que surjan. Es fundamental invertir en la fortaleza interna de la coalición en el mismo sentido que se invierte en la fortaleza de las estrategias de incidencia.

2. La generación de una visión común permite generar una identidad compartida por el grupo (que trasciende las especificidades o especialidades de cada organización). Resulta clave complementar esta visión general de largo plazo con metas claras e indicadores específicos para medir el avance de la coalición en el corto y mediano plazo. Dichos indicadores necesitan contar con características de temporalidad, escala, además de ser verificables.

3. El asegurar recursos financieros para poder llevar a cabo las acciones de la coalición resulta fundamental para mantener la sostenibilidad del trabajo en coalición. Sin recursos las coaliciones no pueden funcionar, dada la naturaleza de las OSC y el tiempo y recursos requeridos (tanto para el fortalecimiento como para las acciones de incidencia). En este sentido, el rol de las agencias de cooperación resulta fundamental, así como su flexibilidad para permitir a la coalición adaptarse a los cambios contextuales y a sus necesidades particulares de fortalecimiento interno.

VI. Organizaciones participantes en este proceso:

