

Desarrollando Estrategias y Tácticas Creativas

La estrategia sin tácticas es la ruta más lenta hacia la victoria. Las tácticas sin estrategia son el ruido que antecede a la derrota. —Sun Tzu

El enunciado de Sun Tzu, escrito hace más de 2000 años, nos dice que la planificación sin acción es fútil y que la acción sin planificación es fatal. Hoy, nosotros podemos aprender mucho de las tres áreas de análisis que Sun Tzu identificó hace tanto tiempo para sentar las bases del éxito.

Conózcase a sí mismo

No se crea su propia propaganda. Usted debe tener una visión realista de sus propias fortalezas, debilidades, recursos, capacidades y apoyos. Es igualmente importante el tener un entendimiento claro de las capacidades y limitaciones de sus aliados.

Conozca a su oponente

No se crea tampoco la propaganda de su oponente. Es igualmente importante el entender las fortalezas, debilidades, recursos, capacidades y apoyos de su oponente para poder tomar impulso y la iniciativa que puede ser oportuna o incluso fundamental para hacer avanzar su asunto de derechos humanos. Sun Tzu aconseja poner atención particular en entender –y trastornar– la estrategia de su adversario.

Conozca el terreno

La palabra terreno puede significar literalmente la tierra donde usted se encontrará con su oponente. También incluye el tiempo o espacio, las condiciones legales, sociales y culturales o el ambiente en general dentro del cual usted opera. Cuando usted haya reunido la información necesaria para analizar estas áreas entonces estará listo para desarrollar su estrategia. La estrategia es el reunir, hacia una meta, muchas decisiones, las cuales pueden incluir:

- Objetivos claves y blancos apropiados
- Clientela y recursos
- Cuáles tácticas utilizar y cuándo

Una “táctica” es una acción específica o concreta ejecutada para afectar una situación dada. Es importante que sus tácticas sean parte integral de una estrategia mayor y que sirvan a implementar la misma.

Comenzando

Estas son algunas recomendaciones a tener presente cuando usted dé inicio a su trabajo.

- Trabaje con otros

Siempre que le sea posible trate de reunir a un grupo que incluya gente con diferentes perspectivas, antecedentes y experiencias. Esto no solamente enriquecerá el conjunto de ideas generadas en su grupo, sino también permitirá que más gente y grupos compartan sus ideas y aprendan de otros.

Pónganse de acuerdo con respecto a algunas reglas básicas para la discusión antes de comenzar. Estas reglas podrían incluir:

- Respetar a todos.
- Sólo una persona hablará a la vez.
- Si dos personas desean hablar, la persona que aún no ha participado tendrá la oportunidad primero.
- Todas las ideas son bienvenidas.
- Los comentarios irrespetuosos no son aceptables y deberán ser redirigidos en una forma respetuosa pero firme.
- Cuando evalúe ideas, hágalo de una manera positiva y constructiva.

Deberá también acordarse una forma de intervención del grupo si se diera el caso que un miembro empezara a dominar la discusión.

- Bombardee ideas libremente

Saque a la luz cuantas ideas sea posible. Todos los participantes deben sentirse alentados a contribuir sus ideas y ninguna idea debe ser desechada por ser calificada como difícil de implementar, demasiado simple o demasiado extraña. Sin excepción, sin embargo, todas las ideas deberán ser no violentas. La no violencia es la piedra angular de la legitimidad y la credibilidad.

Liste todas las ideas en el orden que aparecen. Algunas serán escogidas para una discusión más a fondo, otras no lo serán, pero no deseche ninguna. Una idea que a primera vista parece extraña o escandalosa puede, al verla de nuevo, resultar teniendo justamente el elemento de sorpresa necesario. Usted necesitará más adelante realizar un análisis más profundo, pero inicialmente la meta es generar tantas ideas como sea posible.

- Documente el proceso

Usando la página final de esta hoja de trabajo como guía, escriba ideas en pliegos grandes de papel o en el pizarrón de manera que todo el grupo pueda seguir el proceso en todo su desarrollo. El documentar el proceso crea una memoria colectiva de la experiencia y provee la oportunidad de retornar a estas ideas en otra ocasión o compartirlas con otros. Evalúe, sin embargo, los riesgos de conservar evidencia escrita de su proceso.

Paso Uno: Identifique el Problema

- ¿Cuál es el problema que necesita ser resuelto?
- Para ayudarle a examinar el problema en sus componentes más pequeños, haga una lista de los elementos claves del problema. Usted querrá probablemente tratar de resolver estos componentes más pequeños individualmente, trabajando para resolver el problema más grande paso a paso.
- ¿Está relacionado el problema a algún comportamiento, institución, política, legislación o individuo en particular?
- Enuncie el problema en una sola y concisa oración.

Paso Dos: Identifique sus Blancos

Su blanco es la persona, lugar o cosa que usted pretende afectar.

- ¿Quién o qué es responsable por el problema que usted ha identificado?
- ¿Quiénes son los actores claves involucrados en la creación o prolongación del problema?
- ¿Existen políticas, leyes o prácticas que prolongan el problema?
- ¿Existen instituciones responsables de resolver el problema? Si este es el caso, ¿por qué no son capaces de hacerlo?
- Identifique uno o dos actores claves o blancos que a su grupo le gustaría afectar.

Paso Tres: Identifique su Meta

- ¿Qué impacto quiere usted tener en el problema?
- Brevemente describa el resultado deseado como consecuencia de su esfuerzo. Considere lo siguiente: Si usted tuviera el poder de convertir sus deseos en realidad, ¿qué desearía? No se preocupe por ser demasiado ambicioso –ese es el beneficio del proceso grupal. Usualmente hay optimistas, pesimistas y realistas para equilibrar la situación.
- ¿Cómo podrían los actores principales o blancos ayudarle a alcanzar la meta establecida?

Nota: Esta meta será probablemente distinta a la misión de su organización, pero es útil mantener esta misión en mente para asegurarse que las estrategias y tácticas que usted escoge sean consistentes con la misma.

Paso Cuatro: Identifique a sus Aliados y Oponentes

Mantenga siempre en mente su meta y sus blancos.

- ¿Quiénes son sus **aliados** actualmente y quiénes son sus aliados potenciales –individuos, organizaciones, instituciones– en su propio país o internacionalmente? ¿Qué razones tienen o tendrían ellos para interesarse en apoyar su esfuerzo?
- ¿Quiénes son sus **oponentes** actuales y potenciales? ¿Por qué se oponen a sus esfuerzos o por qué podrían ellos percibir sus esfuerzos como contrarios a sus intereses?
- ¿Quiénes son sus aliados y oponentes pasivos actuales? La mayoría de personas caen en una de estas dos categorías.

El encontrar maneras para influenciar a estos grupos de gente será una consideración importante a la hora de escoger sus tácticas.

Paso Cinco: Identifique sus Recursos

Un recurso es cualquier cosa que está disponible y que le ayuda a alcanzar su meta.

- ¿Qué recursos concretos tiene usted ya colocados? Piense acerca de la gente, otras organizaciones, redes, finanzas y condiciones sociales, políticas o legales.
- ¿Qué conexiones tiene usted o sus aliados con los actores claves responsables de resolver el problema, como usted identificó anteriormente? Estos también son recursos.
- Considere cómo cuidan o pretenden cuidar de ustedes mismos. (Vea: "Cuidando su recurso más valioso").

Paso Seis: Identifique su Estrategia

El definir su estrategia implica el tomar un gran número de decisiones. Al completar los pasos anteriores, usted ha generado información valiosa para preparar sus decisiones estratégicas.

- Considerando los pasos previos, ¿en qué áreas tiene su grupo mayor potencial para producir un impacto?
- Haga una breve lista de estas áreas, manteniendo su meta en mente.
- ¿Qué pasos son necesarios para maximizar su impacto en el blanco?

- ¿Hay un orden específico en el cual estos pasos deben ser implementados? ¿Necesitan ocurrir simultáneamente o en coordinación con otros esfuerzos? ¿Cuenta usted con los recursos necesarios?
- Discuta su curso de acción y cómo esta acción le ayudará a acercarse a su meta. Mantenga en mente que su estrategia muy probablemente lo llevará a otro nivel de acción en lugar de llevarlo inmediatamente a la meta misma. Asegúrese de que este curso de acción es consistente con su meta general en lugar de llevarlo en una dirección completamente diferente.

Paso Siete: Identifique sus Tácticas

Ahora es el momento de decidir que tácticas usar para implementar la estrategia que usted ha identificado. Cuando esté escogiendo las tácticas considere tanto lo que está dentro de sus capacidades para realizar como cuales son sus prioridades. Tómese su tiempo para revisar los actores claves, la clientela, sus aliados y oponentes, así como sus propias fortalezas, debilidades y recursos y las de sus oponentes.

- Haga un inventario de las tácticas de las que usted tiene conocimiento o a las que usted tiene acceso.
- ¿Qué tácticas podrían alentar a los aliados pasivos a convertirse en aliados activos?
- ¿Qué tácticas podrían ayudarle a asegurarse de que sus oponentes pasivos permanezcan pasivos, o incluso alentarlos para convertirse en aliados?
- ¿Qué tácticas podrían detener o suavizar a la oposición?
- ¿Puede su grupo hacer esto solo o necesita la colaboración de otros grupos?
- escoja, una a la vez, las tácticas que se acoplan a su meta y estrategia para discutir las más a fondo. Cada táctica requerirá muy probablemente una discusión mas profunda y un número de pasos, e incluso tácticas adicionales, para su implementación.

Paso Ocho: Evalúe Una Táctica

- Discuta por qué usted escogió esta táctica. Cómo es que tiene el mayor potencial para acercarlo a usted a su meta dada su situación actual?
- ¿Cómo podría esta táctica ser adaptada para tener el mayor impacto posible en su situación?
- ¿Hace esta táctica el mejor uso posible de sus recursos?
- ¿Cómo podría usted generar recursos adicionales? ¿Con quién más podría usted trabajar? ¿Qué tácticas necesitaría usted usar para convencer a otros para trabajar con usted o contribuir con recursos?
- ¿Qué otras tácticas necesitaría usted utilizar para ayudarlo a implementar la táctica seleccionada? ¿Existe un blanco inicial que debe ser atacado antes de alcanzar el blanco final (por ejemplo, el hacer

- aliados en una institución antes de proceder a acercarse al director de la misma para introducirle la idea de un cambio de política)?
- ¿Necesita usted obtener el apoyo de otras organizaciones antes de iniciar la ejecución de su táctica?
 - Esboce tantos pasos como sea posible hacia la implementación efectiva de su táctica. Continúe evaluando los recursos a su disposición.

Paso Nueve: Adaptando Tácticas

Vea el documento "Adaptando tácticas" para obtener más consejos prácticos para adaptar tácticas.

- Escoja algunos ejemplos tácticos que a usted le gustaría explorar.
- ¿Qué similitudes encuentra usted entre el ejemplo táctico y su situación de interés? ¿Cuáles son las diferencias? ¿Qué lecciones puede usted aprender a partir de la experiencia de la otra organización?
- ¿Qué recursos adicionales tiene usted que el ejemplo del cuaderno no tenía? ¿Cómo podría utilizar usted estos recursos para hacer la táctica aún más efectiva?
- ¿Qué obstáculos adicionales enfrenta usted?
- ¿Cómo podría usted necesitar adaptar la táctica para acoplarse a su situación particular?
- ¿Qué información adicional es necesaria y quién la ha de obtener?

Este proceso puede servir como un medio para generar nuevas ideas para alcanzar sus metas y como un buen campo de entrenamiento para su organización, permitiéndole desarrollar habilidades analíticas más agudas que le ayudaran a planificar y evaluar de forma más realista su estrategia y tácticas.