

## ***Estrategia. . Los Fundamentales***

Hay un dicho que dice: “Si no sabe hacia adonde va, cualquier calle lo llevará.” A menudo, los grupos comunitarios trabajando por un cambio social, comienzan el camino sin tener un sentido claro adonde se dirigen y sin un entendimiento compartido de cuál es la mejor ruta para llegar ahí.

Una estrategia es simplemente un mapa para llegar a su destino ó alcanzar su meta. Así como usted puede usar un mapa al manejar su carro cuando toma una vacación familiar, una estrategia toma en cuenta lo que usted puede necesitar ó desea en el trayecto. En un viaje en su carro, usted toma en cuenta los lugares adonde parará para comer, comprar gasolina, hospedarse y para visitar amigos que tenga en el transcurso de su viaje. También usted decide si desea tomar la ruta más corta ó toma otras carreteras para conocer lugares de atracción ó para evitar las áreas congestionadas debido a la construcción en las carreteras ó áreas con tráfico. Usted decide si toma las carreteras adonde se paga peaje y asegurarse que tiene suficiente dinero para pagar, así como para la gasolina, comida y hospedaje si necesita.

En forma igual, el desarrollo de una estrategia para alcanzar una meta de su grupo, necesita considerar una serie de factores, además de su destino final. Una estrategia ayuda al grupo a comprender la forma de poner sus propios valores en acción de manera práctica. Le ayuda al grupo a obtener los recursos que necesitará para llevar a cabo el viaje sin quedarse sin energía antes que usted llegue a su destino. Con un plan de acción compartido y comprendido por todo el grupo, se espera que usted pueda alcanzar el resultado que desea acerca de los puntos de interés en los que usted este trabajando. Pero aunque no lo logré, una buena estrategia, hará al grupo más grande y más fuerte de cuando comenzó y listo para para tratar de alcanzar su meta ó fijar unas nuevas, con más recursos de los que originalmente tenía.

Básicamente, una buena estrategia hace posible que se hagan cuatro cosas a la misma vez:

1. Definir claramente un problema y las soluciones posibles;
2. Facilita para que la gente se involucre;
3. Relacionar directamente con su grupo a las personas que tienen poder para brindar dichas soluciones;
4. Recaudar el dinero ú otros recursos que usted necesita para llevar a cabo el trabajo que planea hacer.

### ***Analisis***

Así como usted reuné la información y piensa acerca de sus opciones antes de comenzar el largo viaje en su carro, la mayor parte de trabajo al desarrollar una estrategia, se lleva a cabo antes de tomar una acción pública en el problema. Y así como en un largo viaje en carro, eventos inesperados ó circunstancias pueden hacer que usted cambié sus planes. Hay tres formas para obtener información y analizar lo que tiene que llevarse a cabo y todos en el grupo pueden contribuir.

## ***El Problema***

Como grupo, defina claramente lo que esta tratando de cambiar. A menudo, grupos comunitarios dedican mucho tiempo describiendo cuál es el problema, sin darse cuenta si hay formas que puedan cambiar las cosas. Es importante describir el problema, pero es más importante aún, articular el cambio que usted desea ver. Por ejemplo, si ustedes son un grupo de padres de familia interesados en que el 80% de los estudiantes sancionados del Bachillerato, fuerón estudiantes de color, aunque dichos estudiantes representarán el 40% de la población estudiantil total, es importante respaldar éstos datos y discutir las soluciones posibles con el grupo. Si usted simplemente les da los datos a los oficiales de la escuela, sin tener un sentido claro de lo que desea que ellos hagan acerca del problema, usted corre el peligro de obtener las soluciones que no desea, no comprende ó de hacer el problema peor ó crear nuevos problemas.

Lo que es más importante, si usted no discute las soluciones posibles, será bien difícil involucrar a más padres de familia. A nadie le gusta escuchar malas noticias, sin tener nada que se pueda hacer al respecto. Recuerde que al describir el problema y al pedirles a los padres de familia que no hayan participado antes, a que propongan posibles soluciones, es una buena forma de construir su grupo. Así que compruebe y discuta el problema en el que esta trabajando, pero use más energía involucrando más gente al pensar en soluciones creativas del problema.

## ***La comunidad ó Sector afectada por el problema***

Cuidadosamente piense quiénes pueden ser las personas interesadas en el problema en el que usted esta trabajando. En el ejemplo, estamos usando padres de familia y estudiantes, quienes tienen un interés directo en el problema, pero también piense en otras personas ó categorais de gente, quienes puedan compartir un interés en este problema. ¿Basándose en su propio conocimiento dentro del grupo ó con entrevistas con otros miembros de la comunidad, es posible que la iglesia local, líderes civiles ó negociantes, puedan apoyarlo en este problema? ¿Qué intereses pueden tener ellos en su problema? Planeé contactar a la mayoría de estas personas que sea posible, directamente y por medio de la prensa. La mayor parte inicial de la estrategia se refiere a la formación del apoyo de la comunidad para el problema en el que esta trabajando. Planeé poner la mayoría de la energía de su grupo en el contacto directo con individuos y grupos pequeños en la parte inicial del su estrategia; planeé usar la prensa cuando su grupo sea más conocido con respecto al problema. Contacte desde el principio, a reporteros ó editores que su grupo piense que estarían interesados en el problema.

## ***La estructura de poder y la forma de tomar decisiones acerca de su problema***

Además de respaldar los hechos y describir las soluciones posibles para el problema en el que el grupo esta trabajando y teniendo un plan claro para construir el apoyo de la comunidad acerca del problema, por medio del contacto directo con la gente interesada en el problema, es importante pensar en quien tiene el poder de tomar las decisiones que usted desea que se tomen. Es importante también pensar acerca de como se relaciona esta persona ó personas con otra gente en la estructura de poder en su comunidad.

Si su grupo tiene alguna historia de comunicación con los que toman las decisiones acerca de este problema, hable de nuevo acerca de esa historia, para que así todo el grupo se beneficie con esta historia. Discuta acerca de la relación entre las diferentes personas que toman las decisiones,

si son más de una persona (los directivos de la directiva de la escuela, por ejemplo). espacio. Su grupo necesita saber lo más posible acerca de la forma en que los que toman las decisiones, hacen sus negocios, no solamente ser efectivos, sino que sentirse confidentes cuando se dirige a ellos, públicamente.

## ***El Plan***

Después que su grupo haya considerado las diferentes alternativas acerca del problema que haya tomado en cuenta a la comunidad y la estructura de poder, es tiempo de hacer un plan que se llama estrategia.

### ***Meta***

Primero hay que fijar una meta clara. En el ejemplo que estamos usando, el grupo puede decidir que necesita ver una reducción del 50% de la suspensión de los estudiantes de color en el presente año escolar. El grupo puede pensar en una variedad de propuestas de como lograrlo. Planear llevar a cabo sesiones pequeñas en la comunidad y entre los padres y los estudiantes, podría ser parte de la estrategia, al desarrollar propuestas creativas.

Dos metas organizativas deben de incluirse en cualquier estrategia de cualquier problema que usted desarrolle. La primera es aumentar la participación del grupo. Lo que significa contactar a la gente que no están activas, pero que puedan tener interés en el problema y darles una oportunidad para que participen en el trabajo efectivo acerca de algo que les interese. La segunda es recaudar por lo menos el dinero que costaría trabajar en el problema y esperar recaudar más de los gastos, para proporcionar fondos para gastos generales en el trabajo futuro.

### ***Objetivos***

Segundo, definir un objetivo claro. Un objetivo claro es la persona ó personas que toman las decisiones para cambiar lo que usted desea. Objetivos son siempre personas, no instituciones. Por ejemplo, si hay cinco miembros de la directiva de la escuela, hay cinco objetivos posibles, pero usted necesita solamente tres de los cinco votos, para conseguir el cambio que desea. El grupo necesita discutir si necesitan enfocarse en todos los cinco directivos ó solamente trabajar en tres ó cuatro. El análisis de poder que el grupo hizo acerca de las personas que toman las decisiones y sus relaciones con otros en la comunidad, informarán acerca de la decisión que usted hará acerca de en quien concentrarse y porqué.

### ***Tácticas***

Tercero, desarrollar una serie de actividades ó pasos que lo conducirán hacia sus tres metas: alcanzar el resultado que desea acerca de su problema; involucrar gente nueva dentro de su grupo; y recaudar el dinero y otros recursos que necesita para llevar a cabo su trabajo. Algunas de las actividades que usted escogerá, se llaman a menudo tácticas. Una estrategia es un plan general y tácticas son las acciones específicas que usted toma para alcanzar sus metas. Por ejemplo, las tácticas para el problema que estamos describiendo, pueden incluir, llevar a cabo quince sesiones pequeñas con diez padres de familia, para desarrollar soluciones, contactar diez miembros de la iglesia para conseguir su apoyo en el problema, reunirse con reporteros de la televisión local para exponer al público en general, su punto de vista, entrevistando a todos los

miembros de la directiva de la escuela para encontrar las relaciones de poder y definir sus objetivos, enviando correspondencia pidiendo dinero para continuar el trabajo del problema, convocando a una sesión de prensa é invitando a la directiva de la escuela a una sesión pública en donde su grupo presente sus soluciones y pida a los directivos, que las implementen.

### ***Plazo y Evaluación***

El próximo paso en el desarrollo de una estrategia es poner todas las actividades en un calendario para que el grupo comprenda cuando se tienen que hacer las diferentes partes del trabajo. Después, el grupo puede seguir el plan y reunirse regularmente para ajustarlo, hacer los cambios necesarios cuando lo requieran las circunstancias y eventos. Trabajar en algunos problemas toma meses y algunas veces años. Asígurese de evaluar regularmente su progreso como grupo y celebre triunfos pequeños en el transcurso del trabajo con cenas del grupo, ceremonias de reconocimiento ú otros eventos sociales.

Tomándose el tiempo para incluir a la mayoría de gente posible en el desarrollo de una estrategia y poniendo atención especial en organizar gente nueva en su grupo en cada nuevo asunto de interés que usted trabaje, le ayudará a su grupo a crecer, no solamente en el número de miembros, sino que también lo hará con el tiempo, más sofisticado y poderoso. Al aumentar el grupo su conocimiento y la experiencia con la estructura de poder colectivamente y formar alianzas con otros grupos en la comunidad, es posible fijar más metas ambiciosas para un cambio y así mismo alcanzarlas.