

¿Cuáles son las estrategias para el periodo 2014-2016? Elementos para la reflexión

Jean Blairon

La Red Internacional termina su primer plan estratégico de tres años con el apoyo del programa "Progress". Esta circunstancia la llevó a desarrollar un pensamiento estratégico, del que debemos entender la naturaleza dual:

- En primer lugar, la Red debe llevar a cabo un autocontrol riguroso: ¿Qué es lo que dijimos que íbamos a hacer? ¿Lo hicimos? ¿Por qué y cómo?
- Por otra parte, la Red debe aprovechar este momento para determinar, a partir de los **efectos observados esperados, sus futuras estrategias**: ¿Seguimos en la misma dirección, amplificamos nuestras opciones elegidas, las cuestionamos o las confirmamos a través de la aplicación de medidas de compensación para evitar algunos de sus efectos?

Una evaluación externa es probablemente la mejor posición para hacer frente a la difícil cuestión de la anticipación de algunos efectos, mientras que la recolección e interpretación de los efectos observados pertenece más a los propios protagonistas, debido a su participación directa en la acción.

Nuestra contribución a la evaluación estratégica es por lo tanto limitada (a la cuestión de los efectos previsibles) y debe ser utilizada con una visión de complementariedad (lo que los protagonistas darán como significado al análisis de los efectos observados). Nuestro trabajo se basa en la síntesis de las informaciones que nos fueron enviadas por Dynamo International, en las que se encuentran cotejadas las medidas adoptadas en 2011 y 2012 y comparadas con los "objetivos estratégicos" establecidos por la Red.

La primera prueba

Observemos primero que la definición de los futuros objetivos estratégicos será una primera aplicación observable de la **nueva estructura de poder** decidida por la Red: ¿Quién va a hacer qué en relación con estas decisiones? ¿Cómo se articulan los diferentes lugares de control? ¿Cómo funcionarán para ellos mismos en la nueva configuración? Los problemas de adjudicación (de funciones), de articulación (el circuito de procesamiento) y de operación (nuevo consejo de administración de Dynamo por ejemplo, funcionamiento del grupo piloto después de la elección de representantes, el equipo de Dynamo International en sí...) merecerán ser estudiados en este contexto estratégico que es un reto fundamental.

¿Anticipar algunos efectos de la especialización/localización?

La Red, dado el crecimiento que quería, decidió reorganizarse sobre la cuestión de la coordinación de determinadas acciones que consideraba cruciales para su futuro (formación, comunicación, apoyo a los miembros...). Sin volver a las cuestiones de la evaluación planteadas sobre este tema en nuestra evaluación de finales de 2012, queremos llamar la atención sobre la posibilidad de que la Red cambie de naturaleza como resultado de este desarrollo.

De hecho, las prácticas del departamento "formación" (entendidas en un sentido amplio) pueden corresponder a una lógica de red de sinergia tal como la describe J. Fastrès¹:

"Variante de la red de coordinación, la red de sinergia se refiere a servicios del mismo tipo (AMO, los servicios de acompañamiento para las personas con discapacidad, etc.), que tienen las mismas misiones pero que trabajan en diferentes áreas, con diferentes realidades y que tratan de romper el aislamiento del que sufren esas personas, compartiendo sus pensamientos sobre los hallazgos que hacen, las prácticas, metodologías, formación, etc."

No es imposible imaginar que la departamentalización/especialización/localización produzca al final la existencia de dos lógicas de red diferentes (Red de movilización/ red de sinergia) que terminarían coexistiendo en yuxtaposición, o incluso parcialmente desconectadas.

Una opción de orientación estratégica "de compensación anticipada" podría ser el **aumento sistemático de la interrelación del aspecto reflexivo y práctico**.

La producción actual de la acción comunitaria podría ser considerada como el trampolín de esta orientación futura, ya que constituye un distanciamiento reflexivo sobre cómo los miembros de la Red interactúan y actúan con su entorno.

Una primera forma de aumentar esta interrelación sería organizar, a manera de un programa de "capacitación", los análisis estratégicos comparativos de las lógicas de acción de los miembros. Por ejemplo, llevar a cabo un seminario con tres delegaciones nacionales igualmente representadas, para hacer un análisis crítico comparativo de acciones, opciones, estrategias, políticas, teorías de referencia, etc. Lo cual podría ser una fórmula recurrente útil en la materia.

Los seminarios de este tipo también materializarían la madurez de la Red: si la primera "prueba" para una red de movilización es demostrar que puede superar sus divergencias o diferencias para proponer recomendaciones conjuntas, una segunda prueba consiste en ser colectivamente capaces de aprender de estas diferencias en una lógica de igualdad y reciprocidad.

Estas propuestas deben permitir evitar que algunos se consideren como obligados a andar por la calles, mientras que otros consideren que deben estar escribiendo.

Comunicar, pero no a expensas del encuentro

Evidentemente, es esencial que los "intermediarios" hagan circular el flujo de información entre los miembros de la Red (página Web, boletín de noticias, etc.).

Ahí también es necesario estar atentos: el objetivo de la "comunicación" es a menudo visto como una evidencia implícita.

El primer punto de vigilancia es no olvidar la polémica contemporánea específica de la sociedad de la información: ¿será que la cooperación experimentada permita la transferencia de información

¹Ver J. Fastrès, « Typologie du travail en réseau », así como varios artículos publicados en intermag : <http://www.intermag.be/lien-champ-associatif-institutions/91-typologie-du-travail-en-reseau>

pertinente entre los miembros, o más bien es la comunicación la que "hace" (es suficiente para) la cooperación?

Deliberadamente presentamos esta controversia en su forma más simple, que también es demasiado simple, por supuesto, porque a partir de ahí se puede, creemos, hacer un análisis crítico de las dimensiones colectivas pertinentes de la comunicación. Con demasiada frecuencia, se convierte en el asunto de un departamento especializado o de una superestructura, y en algunos casos, incluso la "comunicación" termina por dictar las elecciones (se llevan a cabo las acciones que la "comunicación" considera "vendibles") o por definir las orientaciones.

El segundo punto de vigilancia concierne las formas de evitar la insignificancia (a veces la comunicación se ahoga por sí sola por sus excesos) o indecencia: comunicar sobre una acción no es lo mismo que llevarla a cabo; comunicar con éxito acerca de una acción no prejuzga de los efectos reales de la misma.

Dos líneas de investigación parecen tener que ser investigadas:

- El papel de la comunicación en relación con la acción (expresar recomendaciones, incluso en el Parlamento, no es en sí un "progreso" efectivo de la causa real de las poblaciones);

- El papel de la comunicación en relación con la construcción de la "pertenencia": ¿Las acciones de comunicación dan a los miembros las ganas de conocer (hacer) más cosas? ¿Permiten a otros miembros desarrollarse? ¿Hacen que la Red sea más presente para los miembros como conjunto y más amplio que la suma de sus partes?

La tercera pregunta se refiere a los vínculos entre la labor de los intermediarios y el encuentro real:

- ¿Se trata de circuitos separados, desconectados o de circuitos articulados?

- ¿Qué prioridad se le da de manera efectiva (quién se encuentra a los mandos)?

- ¿La acción de los intermediarios tendrá suficientemente en cuenta la experiencia de los miembros (sus expectativas, limitaciones, restricciones...)?

El desarrollo interno y la acción en la sociedad

En algunos casos, los dos retos (desarrollo de la Red en sí y el cambio de la sociedad que resulta de su acción) son acumulativos (por ejemplo, el tamaño de la red puede aumentar su influencia, puede llevar a la unión de nuevos miembros), pero sería equivocado pensar que es automático.

La restricción externa (por ejemplo, la supervivencia de la Red, las dobles restricciones que puede enfrentar, incluyendo el hecho de que los apoyos que recibe pueden ser sometidos a condiciones de respetar algún "molde" en el que el pensamiento del grupo debe funcionar) pueden, por ejemplo, tener repercusiones internas (en conflictos entre los miembros).

Una dificultad para cambiar el entorno puede llevar a muchos grupos de protagonistas a adoptar una lógica de víctima, incluso a un funcionamiento "egocéntrico", confinado, en el que un ritual de celebración comunitaria reemplaza a la lucha efectiva.

Dar una atención específica a este problema podría ser juiciosamente preventivo.

La renovación de un plan estratégico de hecho puede dar lugar a un cambio artificial de prioridades y esto no es una de las limitaciones externas menos importante: una nueva causa no es automáticamente más relevante que las luchas iniciadas al inicio. El momento de esta renovación puede tomar la forma de un dilema ético abrumador: cumplir para sobrevivir, defender su autonomía y correr el riesgo de desaparecer debido a la falta de fondos (estamos hablando de dilema, ya que las dos posiciones equivalen a una forma de desaparición).

Esto requiere que las acciones del plan de tres años propuestas permitan escapar de este dilema, y que al mismo tiempo den oportunidades para que el desarrollo interno y la acción sobre la sociedad sigan siendo acumulables.

Creemos, por ejemplo (esto es obviamente sólo un ejemplo que ilustra la posición de vigilancia) en la realización colectiva de un **Libro Blanco de la vida y de la acción con la calle**, a nivel mundial.

Cada plataforma podría realizar, respetando un "*terminus a quo*" común (una fecha a partir de la cual...), por ejemplo para finales de 2013, un balance de su situación nacional, en referencia con la Convención sobre los Derechos niño, y en relación con cuestiones tales como:

- Victorias cosechadas hasta la fecha;
- Las oportunidades que no se puede perder, los puntos débiles que deban ser consolidados;
- Lo que los trabajadores sociales de calle pueden ver y lo que la sociedad no quiere ver;
- Los efectos locales de la globalización que se centran en las personas en cuyo beneficio se movilizó;
- Las leyes que no se respetan a pesar de las declaraciones oficiales;
- Sus futuras prioridades de acción.