



UNIVERSIDAD DE CHILE
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Psicología
Magíster en Psicología Comunitaria

LO IMPREDECIBLE EN UNA INTERVENCIÓN COMUNITARIA
COMO OPORTUNIDAD PARA EL PROFESIONAL REFLEXIVO.
ESTUDIO DE SITIO DEL PROGRAMA SERVICIO PAÍS EN UNA
COMUNA RURAL

AUTOR
HORACIO SALGADO FERNÁNDEZ

PROFESORES GUÍA
RICARDO ZÚÑIGA BURMESTER
DANIEL DUHART SMITHSON

DIRECTOR DE TESIS
GERMÁN ROZAS OSSANDÓN

Resumen

El presente estudio indaga en una intervención comunitaria concreta, a saber, la del Programa Servicio País, de la Fundación para la Superación de la Pobreza, en la comuna rural de Río Claro, Región del Maule, Chile, desarrollada entre los años 1999 y 2005, cuyo eje de acción inicial estuvo dirigido al fortalecimiento de la asociatividad y comercialización de pequeños grupos productivos del territorio. De acuerdo a su sistema de objetivos, este programa —que funciona en todo Chile— pretende instalar procesos de transformación sociocultural, en y desde comunidades rurales, a través de colectivos de profesionales jóvenes de diversas disciplinas que se trasladan a vivir en los territorios donde intervienen.

Nuestro interés se ha centrado en explorar los modos de actuar de un colectivo profesional específico en una intervención que evidencia un contexto de impredecibilidad.

El foco concreto lo situamos a partir del año 2001, pues desde dicho momento los profesionales elaboran lo que a nivel programático se denomina *Estrategia de Intervención Comunal*, consistente en una carta de navegación derivada de la metodología del marco lógico que contiene los objetivos y actividades específicos que guiarían a los profesionales del programa Servicio País en la comuna.

El investigador se propuso indagar en dicho periodo en razón de los diversos cambios y fluctuaciones que a lo largo de él se evidenciaron en la intervención, lo que en definitiva derivó en que la estrategia proyectada en un principio no se desarrollara según lo previsto. Así, el propósito de la presente investigación ha sido doble: primero, identificar los componentes que incidieron en que la intervención fuera modificada al punto de constituirse en un fenómeno de impredecibilidad para quienes la concibieron; y segundo, comprender el modo en que los profesionales actuaron y tomaron decisiones en tales contextos.

Para ello se optó por una perspectiva cualitativa de investigación.

El investigador decidió realizar un *estudio de sitio* por el interés explícito que este tipo de estudio significa en comprender el fenómeno en relación a su contexto. De este modo el autor adhiere abiertamente, además, a la noción de que el análisis de información cualitativa empieza en la misma producción de ésta.

En el mismo sentido, el derrotero de esta investigación se orientó esencialmente al modo en que los profesionales del programa dan cuenta de la intervención y de la reflexión que su actuar en ella engendra. A partir de dicha reflexión, el autor ha formulado, desde un paradigma construccionista, las contribuciones que desde la perspectiva de la Psicología Social Comunitaria pueden desprenderse para una intervención comunitaria y sus condiciones de impredecibilidad.

Palabras claves: intervención comunitaria, programa servicio país, impredecibilidad, ruralidad, marco lógico, acción profesional, epistemología, psicología social comunitaria.

“Vamos a parar a terreno helado en donde falta la fricción
y de ese modo las condiciones son en cierto sentido ideales,
pero también por eso mismo no podemos avanzar.
Queremos avanzar; por ello necesitamos la *fricción*
¡Vuelta a terreno áspero!”
Ludwig Wittgenstein, Investigaciones Filosóficas, § 107.

“Si usted quiere tener una psicología social aquí o en otra parte
es necesario tolerar lo incierto, lo fragmentario, lo práctico.”
Serge Moscovici, entrevista.

“Conocer no significa simplemente explorar,
es más bien ser capaz de volver sobre los propios pasos,
siguiendo el camino que uno mismo acaba de señalar.”
Bruno Latour, La esperanza de Pandora, p. 94.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	1
AGRADECIMIENTOS	6
1. INTRODUCCIÓN	7
2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	11
2.1. EL PROGRAMA SERVICIO PAÍS	11
2.2. LA COMUNA DE RÍO CLARO Y EL PROGRAMA SERVICIO PAÍS	13
2.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	18
2.4. RELEVANCIA PARA LA PSICOLOGÍA SOCIAL COMUNITARIA	18
2.5. OBJETIVOS DEL PROYECTO	20
2.5.1. OBJETIVOS GENERALES	20
2.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3. MARCO CONCEPTUAL	21
3.1. OPTANDO POR UNA MIRADA TRANSDISCIPLINARIA	21
3.2. SOBRE EL CONCEPTO DE INTERVENCIÓN	22
3.3. LAS INTERVENCIONES COMUNITARIAS EN CHILE Y EL PROGRAMA SERVICIO PAÍS	23
3.4. LA IMPREDECIBILIDAD COMO ESCENARIO PERMANENTE	24
3.5. DESDE LA SEGURIDAD DE LA ACCIÓN AL RIESGO DEL ACTO	26
4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN:	33
4.1. MÉTODO: UN ESTUDIO DE SITIO	34
4.2. MUESTREO Y VALIDEZ DE LA INFORMACIÓN	34
4.3. TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN DE INFORMACIÓN	36
4.3.1. ANÁLISIS DE DOCUMENTOS	36
4.3.2. ENTREVISTAS INDIVIDUALES	37
4.4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PRODUCIDA	38
4.4.1. CODIFICACIÓN	41
4.5. PLAN DE TRABAJO	45
4.5.1. ASPECTOS ÉTICOS	46
5. RESULTADOS	47
5.1. LA INTERVENCIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL COLECTIVO EJECUTOR	48
5.1.1. CONTEXTO DE LA INTERVENCIÓN	48
5.1.1.1. Contexto externo	48
5.1.1.2. Contexto interno	49
5.1.1.3. Contexto programático	56
5.1.2. EL COLECTIVO EJECUTOR	63
5.1.2.1. Nivel personal	63

5.1.2.2. Nivel de equipo	67
5.1.2.3. Nivel de colectivo histórico	72
5.1.2.4. Motivaciones específicas del colectivo ejecutor	72
5.1.3. LOS GRUPOS PRODUCTIVOS	73
5.1.4. ADECUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN AL CONTEXTO	73
5.1.4.1. Adaptación del municipio	74
5.1.4.2. Disposición del municipio	74
5.1.4.3. Congruencia de intervención respecto a la institución	75
5.1.5. EVENTOS CRONOLÓGICOS	76
5.1.5.1. Cronología oficial de eventos	76
5.1.5.2. Cronología subterránea de eventos	79
5.2. TRANSFORMACIONES EN LA INTERVENCIÓN	81
5.2.1. TRANSFORMACIÓN DEL CONTEXTO	81
5.2.1.1. Contexto interno	81
5.2.1.2. Contexto programático	82
5.2.2. TRANSFORMACIONES ASOCIADAS A LOS GRUPOS PRODUCTIVOS	82
5.2.3. TRANSFORMACIONES ASOCIADAS A LA INSTITUCIÓN	84
5.2.4. INCIDENTES CRÍTICOS	87
5.2.4.1. Incidentes críticos de transformación de la intervención	87
5.3. ACTOS DEL COLECTIVO EJECUTOR IMBRICADOS EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	90
5.3.1. ACTOS REFLEXIVOS DEL EQUIPO PROFESIONAL	90
5.3.1.1. Actos reflexivos conducentes a una nueva intervención	91
5.3.1.2. Actos reflexivos conducentes al cierre de la intervención	92
6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	96
6.1. LOS ACTOS REFLEXIVOS COMO GÉRMENES DE PODER	97
6.2. LA SUPERACIÓN CRÍTICA DE UNA TECNOLOGÍA SUPUESTAMENTE PURA	100
6.3. LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES REFLEXIVOS	104
7. REFERENCIAS	106
8. ANEXOS	112
8.1. GUIÓN DE ENTREVISTA	112
8.2. CÓDIGOS UTILIZADOS EN EL ANÁLISIS: DEFINICIONES Y MODOS DE USO.	114

Agradecimientos

Agradezco a las personas que contribuyeron, de uno u otro modo, a la realización de esta investigación. A los informantes, con quienes me reuní en diversas ciudades de Chile. A la comunidad de Río Claro, pues de ella surgió el caldo de cultivo. A los amigos que conocí en el programa Servicio País y que perduran hasta la actualidad. A mis colegas y amigos de Comunitaria, cuyo interés por el área ha prevalecido y trascendido nuestra pequeña comunidad. A Daniel Duhart, por sus comentarios más que pertinentes. A Ricardo Zúñiga, por el diálogo nutritivo, sincero y perspicaz. A ambos, por su paciencia y guía. Muy especialmente agradezco a mi familia y a aquellas amistades que han acompañado esta travesía.

1. Introducción

Sobre el sentido de reconstruir una intervención comunitaria a través de su colectivo ejecutor.

La investigación que a continuación se presenta ha pasado a constituir para el autor una reflexión significativa sobre la intervención comunitaria en cuanto a sus particularidades, posibilidades, implicancias ético-políticas y limitaciones. Se ha transformado, además, en la oportunidad de examinar una intervención comunitaria específica —en la cual el mismo investigador tuvo implicación durante cierta etapa— a través de la mirada y reflexión conjunta de *parte* de sus actores participantes. *Last but not least*, se constituye en un germen fructífero para reflexionar sobre las prácticas profesionales que actualmente realiza.

Si bien la presente no es una evaluación del programa de intervención, coincide con la importancia que otorga Laperrière (2004) a que los ejecutantes tengan la oportunidad de examinar las acciones propias. En nuestro caso, con la oportunidad de examinar tales acciones retrospectivamente desde el punto de vista de los profesionales que condujeron una intervención determinada.

Además, desde una perspectiva metodológica, el interés reside en suministrar un acercamiento distinto a la acción de los profesionales, el cual comporte cierta reapropiación de dicha acción por parte de sus participantes (Mendel, 1992/1993, 1998) aun cuando sea en el plano restringido de su reflexión personal. Para lograr este propósito, se optó por la realización de un *estudio de sitio*, dado que —como se indicó previamente— manifiesta explícitamente la comprensión del fenómeno en relación a su contexto (Miles & Huberman, 1984, 1994), en este caso, la acción de los profesionales en tal contexto.

Esta opción por el contexto¹ no es trivial y se nutre de dos fuentes principalmente: la evidencia de cambios durante la intervención que se desviaban de lo presupuestado por la así denominada *Estrategia de Intervención Comunal*, derivada del marco lógico, y la

¹ No se discutirá la idoneidad de la palabra 'contexto'. El significado que se obtenga de ella en esta investigación emergerá necesariamente de la conversación que el autor realiza con la información producida y su análisis. Si alguien hubiese preferido utilizar otra palabra —'campo', por ejemplo— su significado, siguiendo a Wittgenstein (1958/2004), habría sido el mismo.

cuestión respecto al rol que los profesionales desempeñaron en la puesta en práctica de dichos cambios.

La evidencia de cambios sucesivos incitó al investigador a especular sobre la impredecibilidad que puede suponer una intervención comunitaria, en relación a los diversos, inevitables y constantes cambios que se producen en un contexto y en el colectivo que conduce la intervención, así como también respecto a cómo se producen las decisiones y actos concretos de los profesionales en tales contextos. Resulta, entonces, ineludible examinar estos procesos de impredecibilidad en intervenciones concretas como las del programa Servicio País, pues sería factible aportar elementos para replantearse la institucionalización de la psicología social comunitaria en Chile (Krause y Jaramillo, 1998; Krause, 2002) en busca de salidas presumiblemente distintas. Como dice Delamaza (2005):

Es claro que la innovación local va más adelante que las orientaciones políticas y burocráticas de las élites en el poder, lo que plantea la tarea de aprender de la práctica, construir canales de difusión, iniciativas para el incremento del impacto y estrategias de incidencia para este tipo de experiencias. (p. 169)

Tal aprendizaje desde la práctica es precisamente el sentido transversal de este estudio. Lejos de sustituir una cultura salvaje por otra letrada, la intención ha sido que ambas dialoguen en el curso de esta investigación (Mendel, 1998).

Además, se ha pretendido trazar un punto de vista distinto que permita confrontar un modelo de confianza basado en la predicción² —el del marco lógico— con uno más “realista”, a la manera de Latour (1999/2001), que evidencie la discrepancia entre lo proyectado y el resultado mismo, y que desde tal apertura libere a la práctica del dogma.

Tal pretensión ha sido, por cierto, intencional. A nuestro modo de ver, la producción de conocimiento no ha salido indemne del predominio del modelo basado en la predicción, el cual ha optado por lógicas verticales, las llamadas evaluaciones centradas en objetivos que han proliferado en diversos programas e intervenciones sociales y cuya orientación —con el componente político que pueda quedar en penumbras— se enfoca a la verificación de resultados establecidos de antemano por quienes administran las intervenciones (Scriven, 1991; Durston, Duhart, Miranda &

² Modelo del cual nos hemos hecho devotos como criterio de la “buena ciencia” (Rorty, en Bruner, 1990/2002).

Monzó, 2005), descartando de partida la inclusión en ella de elementos no deseados por la intervención, con la pérdida que eso significa desde nuestra perspectiva (Zúñiga, 2009). Elementos que bien pueden relacionarse con la impronta o el sello personal que pueda incorporar el profesional a su quehacer. De la forma que el mismo Zúñiga (1986) sugiere:

Cuando se planteó la cuestión de quién garantizaba el funcionamiento adecuado del capitalismo, la respuesta fue: "la mano invisible" del mercado, el "equilibrio natural" de la oferta y la demanda, que no necesita de garantes, de jueces o de controles. El capitalismo económico creó una explicación de su propio funcionamiento que exoneraba y que escondía sus dirigentes. Junto con la selección "natural", la mano invisible del mercado hacía desaparecer los responsables de un sistema económico, y justificaba las víctimas que hacía el sistema en términos biológicos de "selección natural", de "supervivencia de los más aptos".

Es un poco duro el pensarlo, pero tal vez el sistema económico generó una respuesta equivalente para la responsabilidad de la acción social. El mito paralelo al de "la mano invisible" es el del "actor invisible". Según él, el terapeuta, el educador y el organizador son "catalizadores", que actúan de modo "no directivo", y que por lo tanto no son responsables del resultado de la acción que inician.

[...]

Un esquema teórico que deje en el silencio el rol de un participante real, activo e iniciador en los procesos sociales, tiene consecuencias para el trabajador mismo, para la acción, y para el proyecto de sociedad que se quiere plantear (Zúñiga, 1986, p.84-85)

La institucionalidad, a la hora de supervisar mediante el uso de cierto tipo de registros, no hace otra cosa que *contribuir* a que los promotores —los trabajadores en terreno— se preocupen del cumplimiento de plazos establecidos y entrega de recursos básicos definidos, antes que a la promoción de las familias y al fortalecimiento de sus capacidades (Serrano y Raczynski, 2004). La prescripción, imperceptiblemente, en un hábil juego de manos, se transforma en descripción de lo que se considera importante: y la descripción, luego, se constituye en *realidad*. Lo que no está descrito no existe. De este modo, la acción de los profesionales como actores resulta invisibilizada por estas lógicas, con la consecuente (y aparente) desaparición de la responsabilidad respecto de sus

acciones. “Tanto en la manufactura industrial como en lo social burocratizado el trabajador social puede ser anulado como factor de especificación del producto, puede ser hecho intercambiable, anónimo, insignificante en el sentido más literal” (Zúñiga, 1986, p. 82).

Pero el trabajador social, señala el mismo Zúñiga (1986) —y esta afirmación vale lo mismo para el psicólogo social comunitario y otros profesionales—, es una persona capaz de imprimir su sello personal al resultado de su esfuerzo. Y es precisamente ése el énfasis de esta investigación: esbozar una aproximación referente a cómo los profesionales actúan y deciden su actuar en terreno.

La opción de Laperrière (2004, 2006a, 2006b) es ilustrativa pues se aleja de las lógicas verticales que critica, generando una lógica de evaluación sin objetivos sobre un proyecto de prevención de ETS/VIH/SIDA en una región del Amazonas, que —como añadido nada menor— se transforma en una búsqueda personal de identidad por parte de la investigadora. El desafío resulta así en plantear nuevas formas de aproximación a intervenciones concretas. En alguna medida, creemos, la investigación aquí presentada se emparenta con aquella.

En resumen, si una intervención comunitaria se erige como un fenómeno impredecible sería oportuno discutir la utilización y enfoque de una serie de instrumentos tanto de planificación como de evaluación de las intervenciones comunitarias, lo que implicaría además un reajuste político y una apertura alternativa para la psicología social comunitaria “institucionalizada”.

En segundo término, en contextos de impredecibilidad el rol de los actores que conducen una intervención debiera pasar a primerísimo plano de investigación y reflexión. Tales son las inquietudes que han movilizadado esta investigación.

2. Antecedentes del problema

2.1. El Programa Servicio País

El Programa Servicio País nace en el año 1995 al alero del Consejo Nacional para la Superación de la Pobreza (con posterioridad Fundación Nacional para la Superación de la Pobreza; y, actualmente, Fundación para la Superación de la Pobreza) y consiste, administrativamente, en el envío de equipos interdisciplinarios de profesionales jóvenes a comunas rurales pobres y aisladas de Chile. En su origen se plantea como respuesta a dos grandes ejes de la política social que los gobiernos de la Concertación asumieron en la recomposición democrática: reducción de la pobreza y generación de espacios para la participación juvenil.

En términos de finalidad, el concepto central estratégico del programa apunta a “instalar procesos de transformación sociocultural, en y desde las comunidades rurales, mediante un trabajo de excelencia técnica y humana de profesionales jóvenes orientado a la solución integral de problemáticas de pobreza” (Fundación para la Superación de la Pobreza [FUSUPO], 2005a, p. 51), concepto que constituye el núcleo del sistema de objetivos del programa, el cual puede apreciarse en la Figura 1:

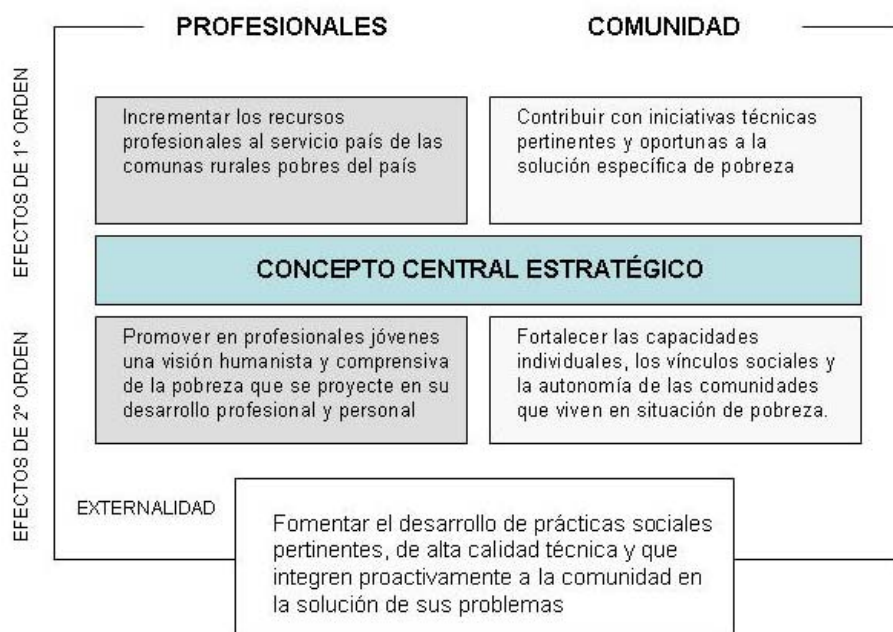


Figura 1: Sistema de Objetivos Programa Servicio País (FUSUPO, 2002a, p. 50)

A lo largo de su trayectoria el programa ha cambiado constantemente su modelo de acción, transitando desde el apoyo específico al Programa de Comunas Especiales bajo el gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle hasta llegar a la construcción de planes estratégicos de desarrollo territorial a partir del ciclo 2005. No obstante, el modelo operativo se ha mantenido con bastante estabilidad, profundizando sus líneas estratégicas centrales en el fortalecimiento comunitario y la participación ciudadana.

En palabras de la directora nacional del año 2002:

Trabajar con la gente es una acción que nosotros hemos denominado desde abajo hacia arriba, es decir, poder detectar efectivamente cuáles son las necesidades, no solo nosotros como profesionales, sino detectarlas con la comunidad y poder hacer propuestas desde esa realidad hacia, en una primera instancia, la autoridad local e idealmente, desde allí, hacia arriba, hacia las autoridades regionales y no solo autoridades, sino que también ONGs. (Carolina Gómez en Conferencia Internacional sobre Sociedad Civil, 2002, pp. 127-128)

En función del discurso explícito respecto a comunidades, fortalecimiento comunitario y participación ciudadana (FUSUPO, 2005a, 2005b), el programa Servicio País cuenta con elementos suficientes para ser considerado —al menos en sus orientaciones— como una intervención comunitaria llevada a cabo por profesionales de diversas áreas. Se detallará el alcance de esto más adelante.

Es preciso mencionar, antes de continuar, un aspecto administrativo del programa: a partir del año 2001, los equipos profesionales que se insertan en las distintas comunas lo hacen por un periodo de 13 meses, el primero y el último de los cuales está orientado a un proceso de “traspaso” de la intervención desde el equipo saliente al equipo entrante, en una suerte de “posta” del colectivo interventor. Así, durante un mes, ambos equipos permanecen juntos en la comuna, generándose una continuidad en el tiempo que no ocurría anteriormente, puesto que los equipos profesionales permanecían solamente 10 meses en las comunas, con periodos vacíos entre un equipo y otro.

2.2. La comuna de Río Claro y el programa Servicio País

El programa Servicio País ha llegado a funcionar en 194 comunas rurales de Chile, siendo la de Río Claro una de aquellas en que el programa ha concluido su intervención. A partir de 1999 y hasta junio del 2005, trabajaron 6 equipos en la comuna, contabilizándose un total de 16 profesionales de diversas disciplinas hasta el término de la intervención.

En la tabla que se presenta a continuación se indican los periodos y profesionales correspondientes:

Tabla 1: Tipo de profesiones del Programa Servicio País en la Comuna de Río Claro

Período	Profesionales
1999-2000	Arquitecto Ingeniero Agrónomo
2000-2001	Ingeniero Agrónomo Ingeniero Comercial
2001-2002	Asistente Social Ingeniero Comercial Psicólogo
2002-2003	Asistente Social Psicólogo Ingeniero Civil Industrial
2003-2004	Asistente Social (abandona durante el periodo) Psicóloga (en reemplazo del A. Social) Ingeniero Civil Industrial (la misma persona)
2004-2005	Trabajadora Social Ingeniero Agrónomo
2005	Trabajadora Social

Geográficamente, la comuna de Río Claro se ubica en la Región del Maule, en un sector precordillerano de la zona central de Chile, a unos 50 kilómetros al noreste de

Talca, centro urbano más próximo. Su población —diseminada en distintas localidades— es de 12.623 habitantes, caracterizándose por una ruralidad del 79% y el predominio de la actividad agrícola, que es del 70% (Instituto Nacional de Estadísticas [INE], 2002).

Durante el periodo correspondiente a los 2 equipos iniciales del programa en la comuna (1999-2000, 2000-2001), los profesionales desarrollaron labores de apoyo a dos estamentos del Municipio: la Dirección de Obras, y la Oficina Agrícola y de Fomento Productivo. Hahn y Arredondo (2004) resumen los objetivos específicos del periodo 1999-2000:

1. Apoyo a la gestión municipal.
2. Apoyo a iniciativas agrícolas.
3. Planificación Arquitectónica de infraestructura educacional y servicios básicos.
4. Proyecto comunitario recuperación plaza y habilitación feria de comercialización de productos agrícolas.
5. Mejoramiento del entorno físico construido de la comunidad (p.4)

Y del periodo 2000-2001:

1. Apoyo en el fomento productivo local, desde el municipio a través del Departamento Agropecuario.
2. Apoyo a iniciativas agrícolas, en lo que respecta a grupos productores de hortalizas, flores y frutales menores, además de iniciativas productivas como repostería y peluquería.
3. Apoyar la gestión comercial de pequeños productores.
4. Apoyo organizacional a grupos productivos existentes (p. 5).

Tales objetivos anuales fueron estipulados por los equipos profesionales a partir de los requerimientos que surgían en sus periodos de inserción en la institución de acogida: la Municipalidad.

A partir del año 2001 se elabora, sin embargo, una estrategia de intervención comunal de mediano plazo, que comprometerá las acciones de los equipos futuros en una agenda de trabajo propia.

El objetivo central de dicha estrategia fue planteado de la siguiente forma: “Fortalecer el Desarrollo Económico Local desde la Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local, a través del trabajo asociativo con organizaciones productivas y el mejoramiento de la comercialización de los productos locales” (Hahn & Arredondo, 2004, p.14), estableciéndose para ello un periodo de 3 años plazo.

La estrategia de intervención comunal se enfocó, de esta manera, en el eje temático de desarrollo productivo del programa, con dos líneas de acción complementarias: fortalecimiento de la asociatividad de algunos grupos productivos, y fortalecimiento de la comercialización de dichos grupos.

Ambas líneas de acción fueron intencionadas desde la plataforma institucional de la Dirección de Desarrollo Comunitario del municipio, a través de la oficina ya mencionada y en coordinación con el equipo del programa de desarrollo local (en adelante Prodesal), un programa de apoyo a pequeñas actividades de la agroindustria del Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (en adelante INDAP), integrado por un ingeniero agrónomo, un técnico agrícola y una secretaria. Asimismo, ambas líneas de acción, de acuerdo al modelo operativo del programa Servicio País, debían poseer componentes de participación y de fortalecimiento comunitario.

La estrategia de intervención comunal se elaboró bajo los supuestos de la metodología del marco lógico que a partir de ese periodo —y a raíz de una evaluación externa— empezó a implementar el programa Servicio País a nivel nacional con el fin de dar continuidad y hacer sostenibles las acciones en el tiempo (FUSUPO, 2005a).

Durante los años siguientes la estrategia de intervención comunal en Río Claro fue modificada por el equipo del ciclo 2003-2004, a raíz de nuevas oportunidades que se abrían para la intervención. Se traslada, en efecto, el eje temático, desde las líneas dirigidas a grupos productivos, hacia el fortalecimiento del entonces recién inaugurado Departamento de Desarrollo Económico Local (anterior Oficina Agrícola y de Fomento Productivo), perteneciente administrativamente a la Dirección de Desarrollo Comunitario. También se modifica, a raíz de ello, la duración de la intervención por parte del Programa,

que inicialmente estipulaba su cierre en mayo de 2004, ampliándola hasta febrero de 2006.

Ya incluso, en el término del periodo 2002-2003, el equipo de profesionales plantea que:

El trabajo del equipo inicialmente estaba abocado a la intervención directa con los grupos productivos, los que en su mayoría ya habían trabajado con los equipos SP [Servicio País]³ anteriores. Durante el transcurso del período, esta estrategia fue modificada por el equipo producto de la implementación del DDEL [Departamento de Desarrollo Económico Local]⁴ y de las relaciones al interior de éste y de la DIDECO [Dirección de Desarrollo Comunitario]⁵. El hecho de que SP se inserte en el DDEL, no es un hecho fortuito, sino que producto del trabajo de los equipos SP anteriores y de la visión estratégica que tiene el municipio respecto al tema. Por otro lado, la sustentabilidad [sic] de la intervención de SP en la comuna, al trabajar desde el DDEL, se asegura ya que quedan capacidades instaladas tanto en la institución de acogida como en la comunidad. Dado lo anterior, el impacto de la intervención es mayor que al trabajar en forma aislada entregándole apoyo específico a los grupos productivos. (Hahn & Arredondo, 2004, p. 19)

Esta decisión se fundamentaba, como queda señalado, en la idea básica de hacer sostenible la intervención mediante su institucionalización. De hecho, el equipo 2003-2004 plantea explícitamente que “los profesionales del próximo período vivan en una etapa de transición evaluando la EIC [Estrategia de Intervención Comunal] con sus indicadores 2001 para poder cerrarla, e implementando la EIC actualizada con una nueva línea de acción” (Hahn & Arredondo, 2004), cuya duración se extendería, como se indicó, hasta el año 2006.

En junio de 2005, sin embargo, la intervención del Programa cierra sus actividades en la comuna, anticipando —y con ello, modificando nuevamente— los plazos acordados durante el ciclo 2003-2004.

Esta concisa reseña de la historia del programa en la comuna de Río Claro evidencia el camino zigzagueante que siguió la intervención, el cual parece haber estado

³ El paréntesis es nuestro.

⁴ Ídem.

⁵ Ídem.

sujeto a diversas influencias: programáticas, derivadas del contexto particular en que se desarrollaba la intervención, de cambios administrativos en el municipio que se presentaban como oportunidades, y de las decisiones atribuibles a los distintos equipos, entre otras.

La Figura 2 muestra esta evolución histórica. En ella se aprecian los distintos momentos de transformación en el curso de la estrategia concebida y se incluyen las proyecciones de tiempo asociadas tanto a la estrategia inicial como a sus modificaciones posteriores.

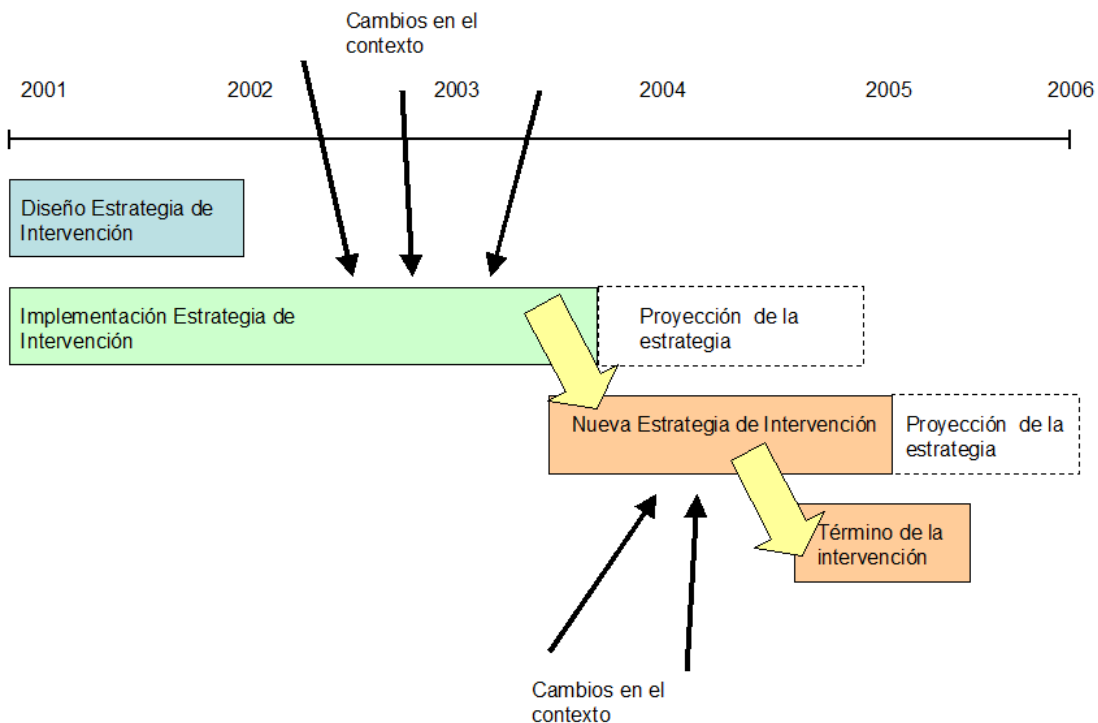


Figura 2: Programa Servicio País en la comuna de Río Claro en escala de tiempo

Tras el término de esta intervención no ha existido un intento de acercamiento a comprender el funcionamiento específico que tuvo. Existe información respecto a que la Dirección Nacional del programa financió una evaluación de impacto a nivel nacional durante el año 2006, cuyos resultados sin embargo no han sido socializados. El único esfuerzo, preciso es mencionarlo, por conocer esta intervención particular lo realizó uno de los mismos equipos profesionales a través de una sistematización fechada en enero del 2004.

2.3. Preguntas de investigación

A partir de las consideraciones previamente expuestas nos planteamos las siguientes preguntas orientadoras:

¿Cuáles son los aspectos contextuales⁶ que el colectivo profesional de la intervención consideró relevantes para modificar la planificación en curso?

¿Cómo decidió actuar y cómo actuó el colectivo profesional en situaciones de alta variabilidad? ¿Cómo se decidieron las modificaciones, bajo qué criterios?

¿De qué modo es posible situar dichos procesos en un enfoque teórico que permita su discusión y propuesta ético-política?

2.4. Relevancia para la Psicología Social Comunitaria

En concordancia con los antecedentes del problema, las preguntas de investigación, y el marco conceptual que se explicitará más adelante, la relevancia de este estudio se vincula a dos aspectos:

En primer término, a un componente de visibilización del ejercicio “real” de profesionales involucrados en intervenciones comunitarias concretas, en el supuesto que la realidad social, como señala Ibáñez (2001), no puede entenderse desligada a las actividades tangibles y concretas de los individuos en sus quehaceres cotidianos, y que dichas actividades pierden su inteligibilidad si se las contempla con independencia del marco en el cual se desarrollan y del cual participan como elementos constitutivos. Es por ello, que este estudio —como se apreciará en el marco conceptual— implica necesariamente una mirada incluyente dirigida tanto al contexto como a los actos concretos de los profesionales que integran el colectivo interventor.

En segundo término, a una búsqueda de validez psicopolítica en términos del aporte que pueda realizar una investigación referente a lecciones acerca del poder político y psicológico presente en una intervención, y que considere, a la vez, una validez

⁶ Es necesario señalar que el término ‘aspecto contextual’ no debe ser entendido en referencia a elementos estáticos; al contrario, caben en él emociones, intereses, fuerzas, actos, entre otros, que están lejos de ser estáticos. En efecto, entender la intervención como dinámica, en sus ‘aspectos’ involucrados, es la única forma de entender a su vez la posibilidad de una variabilidad en el curso de tal intervención.

epistémica y de transformación (Prilleltensky, 2004). En este caso, nuestro interés se centra en el poder del colectivo interventor fundamentalmente.

Tales aspectos están imbricados con una doble tesis que sostiene las preguntas de investigación previamente expuestas:

- primero, la intervención estudiada –desde una perspectiva histórica– resultó impredecible;
- segundo, dicha impredecibilidad estuvo marcada por cambios derivados tanto de elementos contextuales como de decisiones del colectivo interventor.

Ambas tesis apuntan sustancialmente a una tercera, que se considera la más relevante desde un punto de vista disciplinar, y que este estudio pretendió evidenciar:

- las decisiones del colectivo interventor, en su impredecibilidad y contingencia, lejos de constituirse en déficit o subdesarrollos de una intervención comunitaria concreta, pueden transformarse en espacios de permeabilidad y de apertura a una participación activa de la comunidad, o más aun pueden desprenderse en parte de ella.

Tal tesis revisten, por cierto, una propuesta ético-política que se vincula a la tercera pregunta de investigación y que se inserta en una reflexión teórica que permite su discusión y la presentación de sus potenciales ventajas desde la perspectiva de la psicología social comunitaria.

El nudo central precisamente es evidenciar que la acción de un colectivo interventor está constituida por una serie de actos concretos enlazados a la contingencia, al contexto y a la propia historia del colectivo (personal y profesional), y que tales actos —por lo general, ignorados— son los gérmenes en que el poder mismo emana, y cuyo ámbito permite (al liberarse de lo predicho) abrirse justamente a la participación, que como recuerda Montero (2004) es un aspecto crítico, crucial para la psicología social comunitaria.

2.5. Objetivos del proyecto

2.5.1. Objetivos generales

- Describir y analizar la intervención del programa Servicio País en la comuna de Río Claro en función de su impredecibilidad.
- Describir y analizar el modo en que los profesionales actúan —y deciden su actuar— en el contexto de impredecibilidad.

2.5.2. Objetivos específicos

1. Reconstruir la evolución de la racionalidad política del programa en la comuna, en cuanto a metas, objetivos y actividades.
2. Identificar y caracterizar situaciones críticas de alta variabilidad durante la intervención.
3. Describir y analizar el actuar de los profesionales del programa en estas situaciones críticas.
4. Reflexionar sobre el rol de los profesionales en contextos de impredecibilidad a partir de la perspectiva de la psicología social comunitaria.

3. Marco conceptual

3.1. Optando por una mirada transdisciplinaria

El investigador nutre el enfoque teórico de esta investigación de fuentes disciplinarias diversas pero convergentes. Esto, desde la psicología social comunitaria, está lejos de constituir un defecto puesto que el origen mismo de la disciplina es multidisciplinario, integrándose en ella aspectos psicosociales, sociológicos, culturales y políticos (Alfaro, 2000; Montero, 2004). Es, además, una forma de reconocer la propia identidad de la disciplina “en la interacción, en la relación social de comprender y de hacer juntos, y de comprender y hacer con otros” (Zúñiga, 2001, p. 12).

Fundamentalmente, las fuentes utilizadas alimentan la discusión en torno a dos aspectos de interés para este estudio y que operan como una lente de dos niveles de aumento:

1. La intervención comunitaria como un proceso impredecible en determinado contexto; y
2. *el acto* como interactividad entre sujeto y realidad.

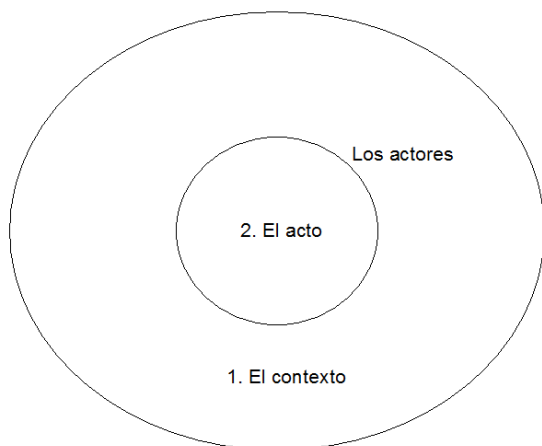


Figura 3: Del contexto al acto.

El propósito, presentado de modo sencillo en la Figura 3, ha consistido entonces en embarcarse en dirección al acto, a través de los actores, partiendo desde el contexto donde se inserta la intervención del programa Servicio País.

Presentar estos dos niveles *sencillos* debe ser entendido como una forma de aproximarse a la complejidad de los actos profesionales en la intervención, lo cual se irá haciendo manifiesto más adelante.

3.2. Sobre el concepto de intervención

El concepto de intervención ha sido analizado diestramente por Norman Long (2001). Históricamente, los paradigmas teóricos dominantes en las décadas de 1960 y 1970 apoyaban modelos más bien mecánicos de la relación entre política, implementación y resultados, conceptualizando el proceso como esencialmente lineal en su naturaleza, implicando una suerte de progresión paso a paso desde la formulación hasta llegar a los resultados, tras lo cual se podía realizar una evaluación *ex post facto* para establecer qué distancia de los objetivos originales había sido conseguida.

A inicios de los años 80, empezaban a reconocerse las deficiencias de dicha visión y se sugería, por ejemplo, que la implementación debía ser vista como un proceso transaccional que suponía negociación respecto a metas y significados entre las partes con intereses divergentes o en conflicto, y no simplemente como la ejecución de una particular política.

Paralelamente a ello, aparecen nuevas formas de análisis organizacional que indagan en las dinámicas de acción administrativa durante la implementación de políticas y en las interacciones que toman lugar entre el personal de primera línea y sus clientes.

Es posible argüir con Long (2001) que una intervención no es simplemente la ejecución de un plan ya especificado de acción con resultados conductuales esperados, sino que es un proceso en curso, socialmente construido, negociado, vivencial y de creación de sentido. En esa perspectiva, no resulta infundado conjeturar que el fluir de una intervención se torne potencialmente impredecible.

No obstante ello y pese a los avances en los reconocimientos respecto a que los procesos de intervención no son *absolutamente* lineales, la presentaciones tienden a serlo, transmitiendo una racionalidad que, paso a paso, supone habitualmente: diagnóstico, planificación, programación, realización, evaluación, y ajuste (Zúñiga, 2009),

tal cual se evidencia en los mismos manuales de marco lógico, por ejemplo, en Ortégón, Pacheco & Prieto (2005).

Long (2001) insiste en entender la ejecución de los programas sociales de forma tal que recoja precisamente el contexto y la perspectiva del actor para entender el cambio social. Puntualmente, da relevancia a la estructura, los actores locales y las movilizaciones, y a la vida social de las cosas, es decir, el sentido que los actores le otorgan a las cosas.

Como aduce Montero (2004), al admitirse la acción conjunta y la existencia de saberes diversos que convergen en una misma situación, provenientes de diversos actores sociales, el equilibrio de control sobre las acciones no residirá en un solo grupo, sino que se repartirá entre los diversos agentes.

3.3. Las intervenciones comunitarias en Chile y el programa Servicio País

En Chile, particularmente, las intervenciones comunitarias desde 1990 se han caracterizado por una creciente institucionalización (Alfaro, 2000; Krause, 2002), poseyendo elementos comunes tales como: un financiamiento ligado predominantemente al Estado, objetivos dirigidos a la promoción de salud y de prevención de problemas específicos, poblaciones focalizadas arbitrariamente (en función de la minimización de costos), individuos como objetivos antes que comunidades, y asistencia antes que promoción, lo cual de cierto modo contradice algunos conceptos teóricos, que los propios “intervencionistas” indican, como relevantes para su trabajo; por ejemplo, el desarrollo de capacidades, el realce de poder y autonomía, y la promoción de salud (Krause, 2002).

En esa perspectiva, si bien el programa Servicio País podría compartir algunas de las circunstancias de institucionalización mencionadas en el párrafo precedente, es posible aseverar que, siendo su apuesta discursiva explícita al aporte que las propias comunidades pueden realizar a su desarrollo, estaría más próximo a las nociones tradicionales de la psicología social comunitaria dirigidas a la social (Montenegro, 2001; Musitu, Herrero, Cantera & Montenegro, 2004). En efecto, basta recordar la primera parte del concepto central estratégico del programa: “instalar procesos de transformación

sociocultural, en y desde las comunidades rurales” (FUSUPO, 2005a, p. 51) para darse cuenta de ello. Siguiendo a Montero (2004) la apuesta de la psicología social comunitaria es por “el poder y el control sobre las circunstancias de vida por parte de las personas que integran las comunidades, así como el cambio social” (p. 77).

De este modo, este programa ha constituido una apuesta interesante de investigar debido a que corresponde a uno de aquellos “experimentos sociales y experiencias institucionales más bien periféricos” de los que habla Delamaza (2005) y que suelen carecer de canales institucionales para acrecentar su impacto y replicarse en contextos diferentes, y que, por otro lado, permiten pensar cambios en la relación Estado-sociedad.

3.4. La impredecibilidad como escenario permanente

En función de lo expuesto, el periodo comprendido desde la elaboración inicial de la estrategia de intervención comunal, con objetivos explícitos a mediano plazo, hasta el final de lo que realmente aconteció durante el transcurso de tal intervención encarna un ámbito de investigación pertinente para comprender la evolución de un contexto de intervención comunitaria, y las modificaciones que debieron asumirse en la misma a partir de dicha evolución. En particular, resulta de interés comprender el modo en que los profesionales ⁷ que conducían la intervención realizaron modificaciones y bajo qué influencias e intereses.

Nuestro punto de partida se configura, en efecto, desde tal impredecibilidad. ¿De dónde surge esta impredecibilidad y de qué modo afecta el curso de esta intervención? Tales son interrogantes que adquieren valor desde la psicología social comunitaria, pues además derivan en otra, a saber: ¿cómo responde la psicología social comunitaria ante esta impredecibilidad?

El término impredecibilidad lo hemos traducido del francés “*imprévisibilité*” que utiliza Laperrière (2006) para referirse al “impacto de las variables contextuales no controladas” ⁷ que pueden incluir desde ingerencias políticas, ausencia de recursos indispensables, hasta criminalidad y corrupción, entre otras.

⁷ Traducción libre.

Es preciso aclarar dos puntos antes de proseguir: primero, hemos preferido “*impredecibilidad*” a la traducción literal “*imprevisibilidad*” a fin de confrontar con mayor fuerza la pretensión de una estrategia que insinuaba no sólo “prever” sino —más aún— “predecir” lo que sucedería, en el sentido mencionado respecto a que lo prescrito suele convertirse en ley o dogma; segundo, nuestro uso del término no va asociado al proceso de investigación misma como en el caso de Laperrière, sino al de la intervención que estamos investigando. Si Laperrière (2004) recalca la noción de imprevisibilidad en el transcurso de su investigación evaluativa, nosotros lo enfatizamos en el curso de la intervención concreta que investigamos (si bien el investigador mismo ha sido conciente de que la presente investigación cualitativa tampoco fue predecible).

Es razonable esperar que en un contexto impredecible, la intervención comunitaria misma, siguiendo a Long (2001) y a Arendt (1995), resulte también impredecible⁸. La intervención del programa Servicio País en la comuna de Río Claro parece apoyar esta posición (ver 2.2). Más explícitamente:

Los intereses generan un proyecto, una idea de transformación; ésta se concretiza en un plan, inserto en el tiempo, en el espacio y en las relaciones sociales. Si el plan busca conseguir los cambios deseados, es en la experiencia concreta de construir estos cambios que se tomará conciencia de la distancia “del dicho al hecho”, y de las sorpresas que encuentra toda idea preconcebida al confrontar un mundo concreto, entrelazamiento de factores que, al definir la realidad existente, definen el desafío del cambio. Es en este proceso de experiencia que se adquiere el aprendizaje experiencial, ese sentido del tacto —tacto social, respeto por la realidad existente, que aprenderá a *transformar* una realidad, no a tratar de *reemplazarla*. (Zúñiga, 2009, p.38-39)

Esta dinámica de la acción dirigida al cambio y a la transformación social el propio Zúñiga (2004) la ilustra en la Figura 4:

⁸ No porque sean flujos separados contexto e intervención sino porque están entrelazados, imbricados.

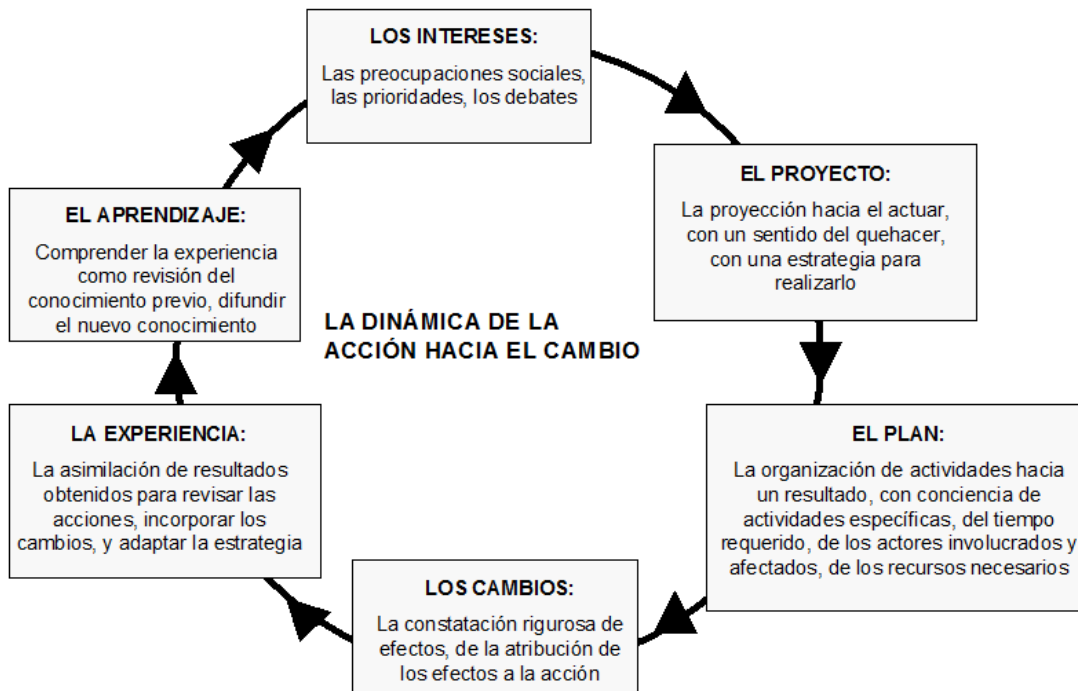


Figura 4: La dinámica de la acción hacia el cambio planificado

Cualquier campo implica cierta medida de indeterminación (Bourdieu & Wacquant, 2005). Es entonces en un contexto impredecible, de incertidumbre, donde se realiza el esfuerzo hacia el cambio. Y este contexto es escenario donde ocurren las acciones orientadas por el plan del equipo que conduce la intervención, equipo constituido por humanos, los que necesariamente son erráticos e impredecibles (Bauman, 1998/2000).

3.5. Desde la seguridad de la acción al riesgo del acto

Mendel (1992/1993, 1998) ha realizado una profunda y exhaustiva reinterpretación de la acción que nos permite situar de lleno la presente investigación; en ella, muestra la simplificación a la cual se ha visto sometida la acción en Occidente hasta ubicarla en un plano meramente cognitivo.

“El concepto de acción ha absorbido el acto como fenómeno, hasta tal punto que ambos parecen haberse fusionado, haber llegado a ser intercambiables —pero siempre en favor del primero” (Mendel, 1998, p. 7).

La fusión se acompaña de una desvalorización y aún de la ocultación de los rasgos característicos del acto y de su práctica, especialmente del hecho que el acto representa un encuentro interactivo entre un sujeto y una realidad que le es externa, encuentro que es siempre vivido como potencialmente peligroso, al escapar de la posibilidad que el hombre lo controle completamente. (Mendel, 1998, p. 23)⁹

El acto se reduce de este modo a un aspecto particular, parcial, de la acción, que no incluye en ningún momento la resistencia a la intención del sujeto que éste intenta imprimir en la materialidad del mundo, y que puede llegar a hacer impotente la intención, el sujeto, y la razón misma. Se conserva así la lógica racional de tipo lineal que menciona Zúñiga (2004).

Mendel (1998) señala que la conciencia de la grandeza del mundo, cuya fuerza nos sobrepasa, explica que el pensamiento occidental haya eliminado el acto concreto de la reflexión intelectual. Esa grandeza se hace desagradable, al resistirse a nuestros deseos, a nuestros conceptos, a nuestras teorías, a nuestros proyectos.

Esta eliminación de la reflexión intelectual se aprecia claramente en el lenguaje, donde la pobreza del vocabulario referido al acto concreto contrasta con la riqueza del vocabulario que sí ha desarrollado respecto de lo que precede y sucede al acto, que son los tiempos que se desarrollan “en la cabeza” (Mendel, 1998, p. 15). Así para el pre-acto encontramos vocablos diversos: deseo, tendencia, motivación, inspiración, intención, meta, objetivo, sentido, deliberación, proyecto, preparación, plan de acción, programación, planificación, iniciativa, decisión, voluntad. Para el post-acto tenemos: relato, interpretación, reconstrucción histórica del acontecimiento, evaluación, retorno a la experiencia.

Esta negación del fenómeno es para Mendel (1998) una defensa de la angustia universal ante el mundo desconocido e imprevisible, un mundo donde los procesos de acción son impredecibles (Arendt, 1995). Se ha buscado la certeza excluyendo toda actividad práctica, todo aquello que introduce modificaciones reales y concretas en la existencia (Dewey, 1929/1952). Se niega también así la posibilidad de intervenir en la interioridad del acto, utilizando y explotando precisamente esos momentos de desequilibrio que posee (Mendel, 1998).

⁹ Las traducciones del texto de Mendel son, en su mayor parte, de Ricardo Zúñiga.

Zúñiga & Laperrière (2004) esquematizan el fino análisis de Mendel del siguiente modo:

<p>Las conceptualizaciones proyectadas</p>	<p>La concepción intelectual de la acción prevista EL PRE-ACTO</p>		<p>La concordancia esperada de la acción realizada con la acción prevista: La evaluación objetivos/resultados como EL POST-ACTO previsto y determinado</p>
<p>La conciencia en la acción</p>		<p>La totalidad de la acción realizada y la conciencia de ella en la acción: EL ACTO</p>	

Figura 5: La acción pensada y la conciencia de la acción. (Zúñiga & Laperrière, 2004, p. 8).
Modificada

Al volver a pensar en el *acto* es posible rescatar, entonces, al actor que conduce la acción. Representar este rescate es posible en la siguiente figura:

<p>LA ACCIÓN La idea, el proyecto tal como concebido</p>		<p>EL ACTOR La persona, con su subjetividad, su identidad, su historia viva, su contexto</p>
	<p>ENTRE AMBOS EL ACTO El encuentro de la idea y de una realidad que existe antes que ella, y que resiste con inercias, oposiciones y distorsiones</p>	

Figura 6: El acto: encuentro de idea y realidad (Zúñiga, 2003, p. 3)¹⁰

El interés que plantea Mendel se centra en el poder, no sólo como poder de unos sobre otros, sino también como el poder que tienen los individuos y los colectivos sobre sus actos. Es cierto que toda persona práctica buscará evaluar los riesgos posibles antes de actuar, con el fin de atenuar la probabilidad o la magnitud de los efectos no deseados. Pero también sabe que nunca conseguirá hacerlos desaparecer. El riesgo, entonces, es consustancial al acto. Algo que presenta sólidas consonancias con la noción respecto a

¹⁰ El nombre de la figura es nuestro.

que los seres humanos no son autómatas culturales sino agentes activos capaces de articular procedimientos según las circunstancias (Ibáñez, 2001) y con la formulación que hacen tanto Ibáñez (2005) como Putnam (1999) acerca los planteamientos de Dewey sobre medios y fines:

Construimos nuestras propias intenciones de actuar y esbozamos nuestros propios fines *en función* de los medios que percibimos en la situación, a la vez que percibimos esos mismos medios en razón a los fines que nos mueven [...] Relación irremediamente *circular*, bucle recursivo, determinación recíproca y, en definitiva, *continuidad en lugar de dicotomía*. (Ibáñez, 2005, p. 220)

Volviendo a Mendel:

El acto mismo como entidad que conlleva el riesgo, en tanto que representa un estado nuevo e inédito de lo real, una creación original, una «nueva realidad» que no está constituida simplemente de una suma del sujeto y la realidad, sino que es el resultado mutuamente transformador de su interacción que no dejará ninguno de los dos intactos. Esta es la razón porqué ninguna psicología puede satisfacernos respecto al fenómeno del acto, en la medida que éste es harto más que la intervención de un sujeto o la modificación psicológica de este sujeto. El acto es para nosotros incluso más que una simple dimensión de la realidad, lo que ya es mucho, y necesitará mayores explicaciones; él constituye, a nuestro juicio, una cuasi-sustancia en el seno de la cual el sujeto y la realidad no solamente se mezclan y se hace inseparables, sino que, además, forman orgánicamente una realidad de un nuevo orden, que es el acto concreto. (Mendel, 1998, p. 36)

Lo que viene a plantear Mendel es que el acto es siempre una aventura, que no tiene ninguna existencia previa a su existir, perteneciendo —por lo tanto— al mundo de la contingencia y una de cuyas propiedades cruciales es su indeterminación parcial.

Se construye un proyecto, se programa una realización, se toma la decisión de comenzar. Esto representa la dimensión de la acción. Después, tratando de mantener el proyecto de acción en la mira, confrontamos el acto y el riesgo que conlleva. Se decide una acción, pero es el acto lo que confrontamos.

Para decirlo de otro modo: el acto es la acción y “algo más”. (Mendel, 1998, p. 49)

Mucho más detalladamente, una intervención comunitaria podemos representarla en la siguiente figura:

1. La INTERVENCIÓN: el llevar las ACCIONES al ACTO (actualizar la intención, el proyecto, el plan)		
El interviniente: el maestro, el mentor, el consejero, el partero, el terapeuta		El interlocutor: La persona, con su subjetividad, su identidad, su historia viva, su contexto
La acción prevista		La acción esperada
2. EL ACTO COMO ENCUENTRO		
La acción transformadora se adapta:		Las acciones esperadas se modifican:
3. EL ACTO COMO CAMBIO REAL, EFECTIVO		
	Asumir el riesgo del encuentro asimétrico, dominador – pero aún mutuamente transformador	

Figura 7: El acto en la intervención (Zúñiga, 2003, p. 3)¹¹

De este modo, la acción es un producto de actos concretos cuyo resultado varía entre la idea que quiere imponerse y el contexto que se resiste a ella, como se aprecia en la Figura 8.

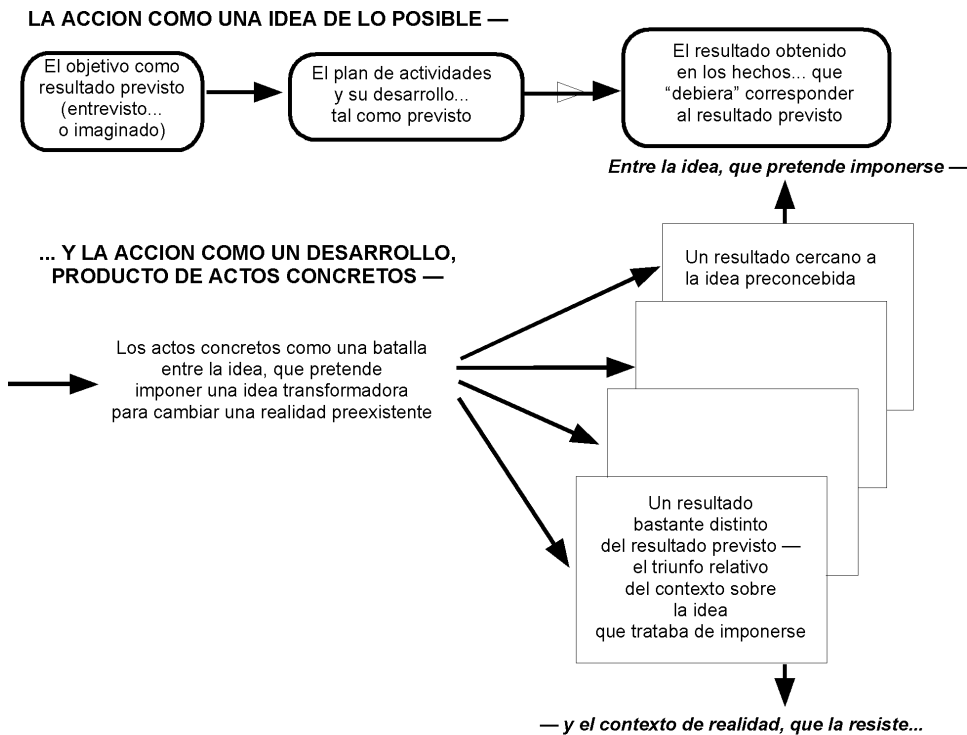


Figura 8: La acción como producto de actos concretos (Zúñiga, 2009)¹²

¹¹ El nombre de la figura es nuestro.

¹² El nombre de la figura es nuestro.

¿Cómo participa el sujeto en el acto? Mendel (1998) incluye en una respuesta plausible una forma de pensamiento que prolonga el pre-acto, que puede ser llamada racional teórica. Otra forma de pensamiento específica cuando el sujeto está implicado de modo interactivo en la práctica del acto es la inteligencia práctica, que comprende tres elementos heterogéneos, que pueden (o no) estar todos presentes: un pensamiento racional-práctico (que es el que porta el proyecto de acción); un pensamiento del saber-hacer y de la experiencia; y un pensamiento astuto —que corresponde a la *metis* de los griegos clásicos—, que es un pensamiento inventivo, creativo, intelectual y socialmente marginal. Este último elemento, es justo mencionarlo, lo recupera Mendel de un texto de Detienne y Vernant, de 1974, titulado precisamente “Las astucias de la inteligencia. La inteligencia práctica de los griegos” en el que se explicita que:

la mezcolanza y los visos fluctuantes de la *metis* evidencian su parentesco con el mundo múltiple, dividido, ondulante en que ella se haya sumergido... Su flexibilidad y su maleabilidad le dan la victoria en los campos en los que el éxito no puede conseguirse siguiendo reglas bien especificadas, recetas que aseguren el éxito. (Detienne y Vernant, 1989; citado en Mendel, 1998, p. 304)

Esta inteligencia práctica —constituida por los elementos mencionados— sería implícita, no consciente, esencialmente analógica; utiliza más las imágenes que las palabras; estaría mucho más cerca del cuerpo y de los sentidos. En esta perspectiva, la creación en el acto parece ser un fenómeno central, completamente distinto a la creación acontecida durante la acción mental.

La forma de pensamiento de los trabajadores sociales —de los trabajadores que actúan en los ámbitos sociales— pertenece a la categoría de la inteligencia práctica, del pensamiento racional práctico. La razón: el trabajo los obliga a ello, a una confrontación directa con una realidad social concreta que, sin embargo, sólo tiene un sentido global (Mendel, 1998).

En esa perspectiva, las desviaciones inesperadas de un acto pertenecen a la normalidad misma de todo acto y Mendel (1998) las denomina accidentes.

Como se indicó, la intención de Mendel es explicitar que el acto colectivo es un actopoder, cuyas características se conjugan en que es necesario que la realidad sea modificada; en que el sujeto posee una cantidad variable de poder sobre su acto —sobre

el proceso y sobre la determinación de los resultados; y en que, según el grado de poder que posea, habrán efectos psicológicos de calidad diferente para el sujeto (Mendel, 1998, p. 435).

4. Metodología de investigación:

Como señalan Taylor y Bogdan (1986), la metodología consiste en el modo como enfocamos los problemas y buscamos las respuestas, lo cual en otras palabras viene a ser “el modo en que reducimos complejidad y establecemos relaciones” (Krause, 1995, p. 21). La elección de una metodología cualitativa para el presente estudio se fundamenta en que el interés residió en comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa, en una indagación en las subjetividades, en una orientación al descubrimiento, en una perspectiva holista, y en el hecho de asumir una realidad dinámica (Cook & Reichardt, 1974/1986); mucho más explícitamente, pues una metodología cualitativa confiere alta relevancia al fondo y contexto de los procesos de comprensión e interpretación de datos (Patton, 1983), asume el conocimiento como una creación compartida a partir de la interacción entre investigador e investigado, aspecto de primer orden para la psicología social comunitaria (Fals Borda, 1973; Montero, 2004), donde la subjetividad e intersubjetividad se conciben como medios para conocer las realidades humanas, y en que la indagación es guiada por un diseño emergente (Sandoval, 1996).

Ahora bien, desde una mirada paradigmática nuestra investigación se aproxima — en términos generales— a un paradigma construccionista, del cual Guba (1990) sugiere una ontología relativista, una epistemología subjetivista y una metodología hermenéutica, dialéctica. No obstante, en el aspecto metodológico el investigador ha utilizado abiertamente —como se apreciará más adelante— un método ligado más bien a un paradigma post-positivista; mientras que para el análisis y discusión se ha transitado hacia la perspectiva de la teoría actor-red (Latour, 1999/2001, 2005/2008; Law, 2006; Law & Hassard, 1999/2005), aun a costa de todas las dificultades y limitaciones que esto pudiera suscitar.

En ese sentido, seguimos la posición de Law (2006) de concebir la investigación no como un rito automático sino como la expresión del tipo de ciencia social que se quiere practicar, lo que está constituido, en parte, por lo que los investigadores queremos ser y por cómo debiéramos vivir (Addelson, 1994 en Law, 2006). En tal línea de argumentación, cabe señalar que el investigador mismo ha transitado hacia una perspectiva no contemplada en un principio.

4.1. Método: un estudio de sitio

La investigación se ha realizado a través de un estudio de sitio. Las razones han sido estratégicas para los propósitos de la investigación, dado que el estudio de sitio ofrece la posibilidad *explícita* de abordar eventos, procesos y resultados, en relación al contexto en que éstos ocurren (Miles & Huberman, 1984, 1994).

Cabe indicar que si bien el estudio de sitio como estrategia propone una suerte de estructura inicial para la investigación, esto en ningún caso contradice la posibilidad y potencialidad de un diseño emergente. En efecto, Miles & Huberman (1984, 1994) sugieren distintas modalidades de estructura en función de la flexibilidad que se pretenda en la 'emergencia del diseño'.

Es preciso señalar, además, que la utilización de un estudio de sitio ha constituido para el investigador un reconocimiento, no sólo del bagaje de experiencia en estudios de programas por parte de Miles y Huberman y de su opinión relativa a que estudios altamente exploratorios pueden resultar poco viables según los propósitos y la disponibilidad temporal, sino que también de rescatar de esa misma experiencia un sustrato útil para encaminar un proceso de investigación sobre un programa que sigue la estructura básica de cualquier programa de intervención, sin por ello que se desconozcan las características particulares de cada programa y sus contextos de realización, de lo cual los mismos Miles y Huberman (1984, 1994) dejan, desde luego, constancia.

4.2. Muestreo y validez de la información

Dado que el presente estudio intentó comprender la intervención de los profesionales desde su propia perspectiva, la muestra fue *intencionada*, privilegiando precisamente a los actores profesionales que participaron desde la elaboración de la estrategia de intervención comunal (ciclo 2001-2002) hasta el fin de la intervención del programa en la comuna en el año 2005. Si bien la cantidad de profesionales que fueron parte directa de la intervención fue de 11, siendo uno de ellos el propio investigador, se logró entrevistar a 9 de ellos.

El problema de la confiabilidad de los datos es capital para los investigadores sociales (Naroll, 1962). Con el fin de fortalecer el rigor metodológico, es posible indicar que se utilizó la triangulación, esto es, un proceso que utiliza percepciones múltiples a modo de clarificar significados, verificando la repetición de observaciones o interpretaciones (Stake, 2005). De este modo, la triangulación —como fuerza de validez, credibilidad y lógica de los resultados (Denzin & Lincoln, 1998)— se proveyó a través de.

- a) el contraste¹³ entre las entrevistas a los distintos profesionales,
- b) el contraste con entrevista a otro actor ligado a la intervención (ver más adelante) que pudiera suministrar información precisamente tanto del contexto de intervención como del actuar del colectivo profesional,
- c) la información producida por el análisis de documentos, y
- d) el contraste con la información que el propio investigador conoce por su participación en cierta etapa de la intervención.

En suma, se genera la triangulación comparando diversas fuentes de información (Briones, 1991; Patton, 1983; Richardson & Adams, 2005).

Lo que se intentó, entonces, es una suerte de elaboración colectiva de la experiencia de intervención, pues es en el intercambio de las experiencias individuales que se abre una conciencia más clara de la actividad del colectivo, comenzando a convertirse en actor de su acto (Mendel, 1998). Si para el estudio del inconciente el enfoque individual es el único posible, la observación del actopoder individual pasa necesariamente por un enfoque colectivo (Mendel, 1998, p. 397). Por lo mismo, si bien las entrevistas fueron individuales su enfoque se sitúa a nivel del colectivo ejecutor de la intervención.

Por otro lado, como señala Naroll (1962) el buen informante es un “hablante nativo” del entorno estudiado, participante total de dicho entorno, que cuenta con una experiencia y estadía temporal prolongada en él. En ese sentido, es de relevancia considerar que 9 de los 10 entrevistados fueron partícipes en la intervención por un

¹³ Otros autores utilizan los términos ‘comparación’ o ‘confrontación’. Nosotros hemos preferido el termino ‘contraste’.

periodo relevante (más de un año) y que todos son informantes directos de su propia experiencia, “hablantes nativos” de ella.

4.3. Técnicas de producción de información

En función de los objetivos de nuestra investigación, las técnicas que se utilizaron para producir la información se refirieron a 3 fuentes convergentes:

- los documentos programáticos relativos directa o indirectamente a la intervención,
- los profesionales que participaron en la ejecución de la intervención,
- otros actores que pudieran triangular la información proporcionada por las fuentes anteriores.

A continuación se describen, en detalle, las técnicas utilizadas y sus fines:

4.3.1. Análisis de documentos

Se efectuó un análisis de los documentos del programa Servicio País propios de la comuna y algunos relativos al programa a nivel nacional. Dado que para todos los fines prácticos existe un ilimitado número de documentos y registros (Taylor & Bogdan, 1987), el presente estudio trabajó fundamentalmente en base a:

1. la estrategia de intervención comunal,
2. los planes anuales concordados [PAC]¹⁴ de los sucesivos equipos,
3. la sistematización de la intervención realizada por el equipo 2003-2004,
4. y documentos de la Dirección de Desarrollo Comunitario y de la I. Municipalidad de Río Claro.

El sentido del análisis de estos documentos fue producir solamente una historia general de la intervención (en gran parte presentada en la sección *Planteamiento del problema*) y profundizar a partir de ella en las entrevistas a los profesionales del

¹⁴ Se refiere a planes anuales que los equipos construían al inicio de su intervención bajo la mirada de la Estrategia de Intervención Comunal.

programa. Por lo mismo, no se pretendió un análisis exhaustivo, sino práctico a los fines del estudio. Los documentos, como Patton (1983) señala, fueron útiles en un doble propósito: como fuente básica de información sobre las actividades y procesos del programa; y como generadoras de ideas sobre preguntas relevantes de perseguir mediante las entrevistas.

4.3.2. Entrevistas individuales

Entendemos por entrevistas cualitativas “reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras” (Taylor & Bogdan, 1987, p. 101).

Dentro de la variedad de entrevistas cualitativas a profundidad se utilizaron las dirigidas al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no son posibles observar de modo directo (Taylor & Bogdan, 1987), pues aquí los interlocutores son informantes en el más amplio sentido. Siguiendo a los mismos autores, las entrevistas resultaban adecuadas en esta investigación pues:

- los intereses de la investigación son relativamente claros y están relativamente bien definidos,
- los escenarios o las personas no son accesibles de otra forma (en nuestro caso, investigamos acontecimientos del pasado),
- se desea lograr un empleo eficiente del tiempo. En este sentido, concordamos con Miles y Huberman (1984, 1994) en que estudios altamente inductivos pueden ser una pérdida de tiempo (sobre todo si se considera el primero de los puntos mencionados).

Los tópicos que se abordaron en las entrevistas incluyeron los aspectos contextuales de la intervención y la manera en que éstos eran expresados tanto en las planificaciones como en la ejecución. Especialmente, se indagó en el proceso evolutivo de la intervención desde el punto de vista personal y colectivo, y la exploración de momentos de alta variabilidad y de modificaciones de los cursos de acción presupuestados en las planificaciones. En ese sentido, se buscó una descripción reflexiva de momentos claves de la intervención en que se produjeron cambios relevantes a nivel de la estrategia de intervención comunal y del modo en que el colectivo ejecutor se desempeñó en tales

momentos. Por lo mismo, las entrevistas en diversas ocasiones seguían las formas narrativas de las conversaciones normales más que una estructura rígida (Bruner, 1990/2002), a lo cual contribuyó un guión de entrevista *estandarizada no presecuencializada* (Goetz & Lecompte, 1986) que permite realizar las mismas preguntas a los entrevistados variando el orden de ellas en función de sus respuestas¹⁵.

Las entrevistas tuvieron una duración de poco más de 1 hora y fueron realizadas en diversas ciudades de Chile, según la residencia actual de los entrevistados. Uno de los 11 actores del colectivo ejecutor, como ya se señaló, no fue posible de entrevistar personalmente y si bien, tras acuerdo telefónico, se envió una pauta de interrogantes vía correo electrónico para que respondiera por escrito tampoco esto dio resultado.

Además de los profesionales del programa se entrevistó a un informante clave que mantuvo interacción permanente con los profesionales del programa durante gran parte de la intervención.

4.4. Análisis de la información producida

La información cualitativa suele ser demasiado abundante (Miles & Huberman, 1984, 1994) y consiste en “*descripciones detalladas* de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos observados; *citas directas* de las personas respecto a sus experiencias, actitudes, creencias y pensamientos; y extractos o pasajes enteros de documentos, correspondencia, registros e historiales de caso” (Patton, 1983, p. 22)¹⁶. Para lidiar con esta abundancia seguimos la perspectiva de Miles y Huberman (1984, 1994) quienes plantean un análisis cualitativo que consiste en tres flujos concurrentes de actividad: reducción de datos, despliegue de datos, y confección de conclusión y verificación, donde:

1. La reducción de datos se refiere al proceso de selección, focalización, simplificación y transformación de datos crudos que aparecen en las notas de terreno. Tal reducción no es algo separado del análisis sino parte de éste: en palabras de Miles y Huberman (1984) “las decisiones del investigador sobre qué

¹⁵ El guión de entrevista se encuentra disponible en la sección Anexos.

¹⁶ Traducción libre. Las cursivas son del original.

conglomerados de datos codificar, cuáles dejar fuera, qué modelos permiten resumir cierto número de conglomerados, cuál es la historia que evoluciona, *son todas decisiones analíticas*” (p. 21)¹⁷.

2. El despliegue de datos se refiere a un “conjunto organizado de información que permite esbozar conclusiones y tomar acciones” (p. 21). Entre los despliegues pueden encontrarse matrices, gráficos, redes, y tablas, los cuales están organizados en una forma compacta y accesible, que hace posible al analista esbozar conclusiones justificadas o desplazarse a una siguiente etapa de análisis que el mismo despliegue sugiere. Por supuesto, diseñar filas y columnas de una matriz para datos cualitativos y decidir qué datos, y en qué forma, deben ser incorporados en sus celdas, es —al igual que la reducción de datos— una actividad analítica.
3. La confección de conclusión y verificación consiste en una actividad analítica presumiblemente doble: la emergencia de significados y conclusiones, y su posterior verificación o confirmación de hallazgos. Estas actividades pueden ser generadas a partir de tácticas diversas y específicas para cada una, que incluyen —para la primera— la identificación de patrones o temas, la plausibilidad de los hallazgos, el uso de metáforas, la identificación de relación entre variables, la construcción de coherencia conceptual o teórica, y —para la segunda— la comprobación de representatividad, el uso de contrastes y comparaciones, la triangulación, la búsqueda de evidencia negativa, entre otras (Miles & Huberman, 1984). Además, es preciso mencionarlo, Miles & Huberman (1984) plantean que incluso en aquellos investigadores que señalan estar procediendo inductivamente a menudo las conclusiones están prefiguradas desde el comienzo, si bien las finales pueden no aparecer sino hasta el término de la producción de datos.

Así, es posible esquematizar el proceso de análisis de datos mediante la siguiente figura:

¹⁷ Traducción libre.

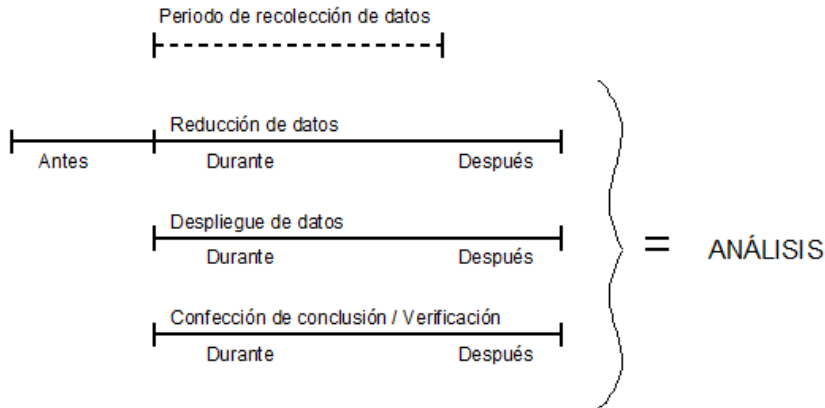


Figura 9: Componentes del análisis de datos: Modelo de flujos (Miles & Huberman, 1984, p. 22)

Tal como se aprecia, entonces, en el periodo mismo de recolección de datos —o producción de información— ya es factible iniciar un análisis de ellos (Miles & Huberman, 1984, 1994; Montero, 2006).

En un modelo más interactivo o cíclico el análisis de datos puede ilustrarse así:

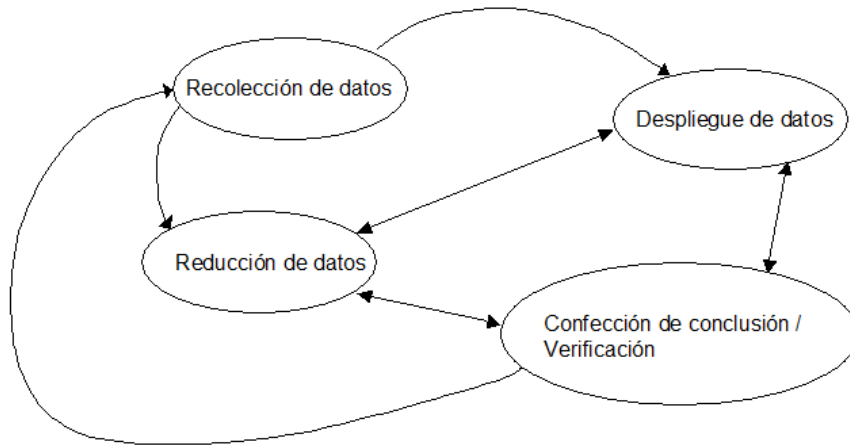


Figura 10: Componentes del análisis de datos: Modelo interactivo (Miles & Huberman, 1984, p. 23)

La reducción y despliegue de datos, así como la configuración de conclusiones y sus verificaciones respectivas constituyeron, desde luego, un proceso permanente. En cuanto a las técnicas específicas para el análisis se utilizó:

4.4.1. Codificación

La codificación constituye el análisis propiamente tal, y consiste en el modo en que el investigador diferencia y combina los datos recogidos, y en las reflexiones que pueda hacer sobre dicha información. Tal proceso se realiza asignando códigos a información descriptiva o inferencial compilada durante el estudio. En ese sentido, los códigos son etiquetas que asignan unidades de significado a la información señalada, la cual puede ser de diversa índole, por ejemplo, palabras, frases, oraciones, o párrafos enteros, conectados o no a un contexto específico. Los códigos pueden ser etiquetas de categoría directa o de mayor complejidad como una metáfora (Miles & Huberman, 1984, 1994).

Para el proceso de codificación se trabajó en una primera instancia en base a un planteamiento de Lofland & Lofland (1971), con modificaciones pertinentes para la presente investigación, utilizando 7 códigos amplios referidos al contexto social. Tales códigos fueron actos, actividades, actores, significados, relaciones, contexto, y desarrollo del programa. No obstante, a medida que se avanzaba en esta codificación, el investigador fue poniendo a prueba simultáneamente un esquema, también modificado en razón de los propósitos de investigación, de códigos más específicos sugeridos por Miles y Huberman (1984), desechando posteriormente el esquema de Lofland & Lofland (1971/1984), dada la plasticidad y utilidad del segundo.

Siguiendo a MacQueen, McLellan, Kay & Milstein (1998), los códigos de este esquema fueron organizados en una estructura que incluyó 5 componentes: el código, una definición breve, una definición completa, directrices para cuándo no usar el código, y un ejemplo. Tales códigos iniciales fueron modificados, reemplazados y/o refinados producto del análisis, quedando finalmente una estructura de 74 códigos, los cuales siguiendo en parte otra propuesta de Miles y Huberman (1984 y 1994) —pero siempre de acuerdo a la información producida— fueron agrupados en 11 familias, las cuales posibilitaron su posterior descripción analítica y constituyeron una defensa contra la sobreabundancia de información.

En la Tabla 2 se presentan las familias de códigos, con sus códigos respectivos y el número de citas totales para cada familia¹⁸.

¹⁸ Una revisión *in extenso* de los códigos en cuanto a su definición y sus modos de utilización durante el análisis puede ser encontrada en la sección Anexos.

Tabla 2: Códigos y citas clasificados por familia

Familia de códigos	Códigos	Número de citas
Actividades	[Evaluación] [Formas de resolución de problemas] [Tipo de acción profesional] [Trabajo desarrollado en grupos productivos] [Trabajo desarrollado en municipalidad]	104
Actores	[Características de alcaldesa] [Características de grupos productivos] [Características de los profesionales] [Características del alcalde] [Características del Dideco] [Características del equipo] [Características PRODESAL] [Colectivo histórico] [Conocimiento previo sobre el programa] [Deficiencias del trabajo de equipo] [Director Regional 1] [Emociones en los profesionales] [Encargado de DDEL] [Expectativas del profesional sobre programa] [Participación en la innovación] [Profesional saliente] [Trabajo en equipo]	266
Consultas	[Enigmas] [Sorpresas]	12
Contexto externo	[Características de la población general] [Clientelismo] [Contexto geográfico]	10
Contexto interno	[Características institución de acogida] [Clima dentro de institución] [Congruencia innovación / organización] [Historia de la innovación] [Normas y autoridad] [Recepción social de los profesionales] [Valoración del programa a nivel municipal] [Vinculación comunitaria del profesional]	73
Implementación	[Adaptación de institución de acogida] [Cronología oficial de eventos] [Cronología subterránea de eventos] [Disposición de la institución] [Eventos críticos] [Motivos] [Plan] [Historia de la innovación] [Desarrollo del programa]	88
In vivo	[Sello de equipo]	5
Procesos	[Cierre de intervención] [Relación con grupos productivos] [Traspaso]	58
Propiedades de innovación	[Desarrollo del programa] [Efectos de la asistencia] [Importancia del usuario] [Objetivos] [Organización] [Respaldo programático] [Seminarios] [Tipo de asistencia]	82

Resultados finales	[Estabilización de innovación en grupos productivos] [Estabilización de innovación en municipio] [Redes surgidas] [Resultados negativos en grupos productivos] [Resultados negativos en municipio] [Resultados no anticipados en grupos productivos] [Resultados no anticipados en municipio] [Resultados positivos en grupos productivos] [Resultados positivos en municipio]	37
Transformaciones de sitio	[Cambios en grupos productivos] [Cambios en intervención] [Cronología oficial de eventos] [Cronología subterránea de eventos] [Efectos sobre las prácticas organizacionales] [Efectos sobre prácticas de grupos productivos] [Eventos críticos] [Experiencia de cambio en el usuario] [Explicaciones para las transformaciones] [Problemas de implementación en grupos] [Problemas de implementación en institución]	167

Además de esta codificación, se realizó una codificación de patrones, proceso de análisis referido a un nivel más general, cuyo objeto radica en:

1. Reducir grandes cantidades de información a un número más pequeño de unidades de análisis.
2. Permitir al investigador el análisis durante la misma producción de información, lo que permite un trabajo de campo posterior más focalizado.
3. Ayudar al investigador a elaborar un mapa cognitivo, un esquema más envolvente e integrado para la comprensión de incidentes e interacciones locales (Miles & Huberman, 1994, p. 69).

Este segundo proceso de codificación requirió la generación de una serie de *memorandos* previos, los cuales consisten en “una teorización escrita de ideas sobre los códigos y sus relaciones tal como ellas aparecen al analista mientras codifica... pudiendo ser oraciones, un párrafo o unas pocas páginas... extraídas por la ideación momentánea del analista en base a los datos junto —quizás— a una pequeña elaboración conceptual”¹⁹ (Glaser, 1978 en Miles & Huberman, 1994). Los *memorandos* permiten al investigador moverse desde la información empírica hacia un nivel conceptual, refinando y ampliando códigos ulteriores, desarrollando categorías clave y mostrando sus relaciones,

¹⁹ Traducción libre.

además de permitir una comprensión más integrada de los eventos, procesos e interacciones propias del sitio estudiado.

El proceso dio origen en definitiva a 17 *memorandos*, los cuales a su vez originaron 3 códigos patrones los cuales fueron construidos considerando nuestros objetivos y preguntas de investigación. Los códigos patrones son los siguientes:

1. Imbricación de elementos que generaron situaciones críticas para la intervención.
2. El acto profesional y sus elementos concomitantes.
3. La relevancia del profesional.

Tales códigos patrones se transformaron en insumos para la presentación de resultados y la discusión final.

Por último, es preciso comentar que el proceso de análisis fue apoyado con el uso del software ATLAS.ti en su versión 5.0, software informático del género denominado CAQDAS, esto es, Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software. Este programa —creado como prototipo entre los años 1989 y 1992 en la Universidad Técnica de Berlín y cuya versión comercial estuvo disponible desde 1993— está orientado a 4 objetivos principales, cuyos creadores han encapsulado en el acrónimo VISE, refiriéndose a sus posibilidades de visualización, integración, *serendipity* e integración (Muhr, 2004). En ningún caso, el uso de este software se orienta a automatizar el proceso de análisis (Flick, 2002/2004); en efecto, es explícito que su interés reside más bien en suministrar una herramienta que facilite muchas de las actividades involucradas en el análisis e interpretación cualitativa de datos (Muhr, 2004), tales como la segmentación del texto en citas, la codificación, la escritura de comentarios y anotaciones, es decir, todas aquellas actividades que, de no disponer del software, serían realizadas mediante otras herramientas como papel, lápices de colores, fichas, entre otros (Muñoz, 2005). En ese sentido, no es solamente anecdótico dejar constancia que el investigador realizó la primera parte del análisis utilizando precisamente toda esa clase de herramientas, llenando velozmente una muralla entera de su residencia de papeles, fichas, dibujos y notas diversas. Además, gracias a esto mismo el autor ha podido comprobar mediante la experiencia tanto la utilidad de este software para algunas tareas específicas como su incapacidad de automatizar el análisis y la interpretación.

4.5. Plan de trabajo

El proceso de investigación consistió en las siguientes actividades:

- contactar a los informantes,
- entrevistar a informantes,
- revisar documentación de la intervención,
- identificar momentos concretos que mostraran cambios en la racionalidad durante la intervención,
- generar información sobre esos momentos,
- reducir los datos,
- desplegar los datos,
- elaborar una reflexión, y confeccionar conclusiones.

Los productos obtenidos de este estudio fueron:

1. Resumen de la intervención del programa Servicio País en la comuna de Río Claro, incorporando metas, objetivos y actividades de la Estrategia de Intervención comunal.
2. Caracterización general de situaciones de alta variabilidad durante la intervención.
3. Discurso de los profesionales del programa que participaron en dichas situaciones de alta variabilidad.
4. Reducción de datos.
5. Despliegue de datos.
6. Conclusiones y reflexión a partir de los resultados obtenidos.

Tales productos se presentan explícitamente en algunas secciones del presente documento, mientras que otros permanecen como insumos, tras bambalinas, de productos más relevantes.

4.5.1. Aspectos éticos

Respecto a la perspectiva ética de la presente investigación, es posible referir que estuvo ligada a tres aspectos:

1. La revisión y aprobación del proyecto de investigación por parte de la comisión respectiva, esto es, la aprobación institucional propiciada por la American Psychological Association (APA, 2003).
2. El consentimiento informado de parte de los participantes en las entrevistas realizadas (Punch, 1998), consentimiento que se efectuó de modo oral antes de cada entrevista, explicándose los objetivos de la investigación y el carácter anónimo de la información producida. Este anonimato fue refinado mediante la eliminación de nombres (Flick, 2002/2004), reemplazo de género, entre otros, en la citación textual de entrevistas en el presente documento.
3. Inclusión de los actores principales referidos por la investigación, esto es, los profesionales que participaron en la intervención (House & Howe, 1999/2001). Esta inclusión se logró prácticamente en forma completa (ver 4.3.2).

5. Resultados

La abundancia y diversidad del material producido ha invocado necesariamente la elección de ciertos aspectos específicos que resultan de interés para los propósitos de la investigación. Si bien es preciso establecer de partida que los resultados están necesariamente imbricados, una lógica de presentación descriptivo-analítica, fundamentada en la información producida, sugiere 3 grandes apartados, con sus respectivos puntos a tratar:

1. La intervención desde la perspectiva del colectivo ejecutor

Contexto de la intervención

El colectivo ejecutor

Los grupos productivos

Adecuación de la intervención

Eventos cronológicos

2. Transformaciones en la intervención

Transformación del contexto

Transformaciones asociadas a los grupos productivos

Transformaciones asociadas a la institución

Incidentes críticos

3. Actos del colectivo ejecutor imbricados en la transformación de la intervención

Actos reflexivos del equipo ejecutor

No obstante este esquema de presentación, resultará ineludible que algunos aspectos específicos se superpongan a otros. En efecto, si bien la primera sección resulta de carácter más descriptiva, las siguientes apuntan a una complejidad creciente.

5.1. La intervención desde la perspectiva del colectivo ejecutor

5.1.1. Contexto de la intervención

El contexto de la intervención es relatado por los actores en función de tres planos interconectados, los cuales hemos denominado *contexto externo*, *contexto interno* y *contexto programático*.

5.1.1.1. Contexto externo

El contexto externo se constituye para el colectivo ejecutor *al menos* a partir de:

1. las características percibidas respecto de la población que habita el territorio (“cálida, amigable” 2:5),
2. las características y apreciaciones del territorio geográfico mismo, que van desde un nivel más descriptivo (“una comuna bastante rural” 2:4; “la dispersión geográfica... la comuna era enorme, enorme, enorme” 10:68; “muchas neblinas, helado... escasa locomoción, de hecho el teléfono que llevaba no tenía señal, poca gente en las calles” 4:4) a un nivel más emocional (“me gustó mucho” 1:3; “...sentí como que iba a ser un lugar donde iba a estar más conmigo misma que con el resto del mundo, que iba a estar un poco más desconectada... y también más desligada del tema familiar, de todo lo que... lo que yo acostumbro como a vivir” 4:4).

En la Figura 12 se muestran los dos aspectos que el colectivo ejecutor describe respecto al contexto externo: las características tanto de la población como del territorio.

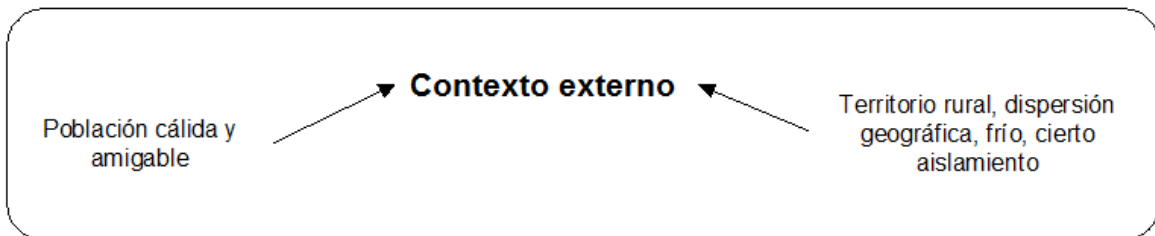


Figura 11: Contexto externo de la intervención

5.1.1.2. Contexto interno

El contexto interno se configura *al menos* a partir de 7 aspectos:

1. las características de la institución donde se inserta el equipo profesional
2. los actores que tienen relación con la intervención
3. la recepción social de los profesionales
4. la valoración del programa a nivel municipal
5. el clima laboral en relación al equipo ejecutor
6. las normas y autoridad dentro de la institución
7. ciertas prácticas institucionales de clientelismo

El detalle de tales aspectos se presenta a continuación:

1. Las características de la institución de acogida y experiencias en torno a ella aparecen:
 - 1.1. en cuanto institución, cobrando relevancia el que sea una municipalidad y que sea rural (“el tema de trabajar en municipio era nuevo... era conocer a partir de ese trabajo” 1:2; “... ya, vamos a ir a municipio rural” 5:6);
 - 1.2. en relación al equipo ampliado de la dirección de desarrollo comunitario donde resulta relevante la interdisciplinariedad (“con un antropólogo [...] un veterinario [...] un equipo de prodesal [...] un agrónomo y todo un ambiente de mucha cooperación, de buena onda” 5:7; “... funcionaba como un equipo interdisciplinario, porque tú teníai al antropólogo, teníai a la ingeniera civil industrial, teníai al técnico y al agrónomo [...] y al veterinario también lo teníai ahí... para mí fue una experiencia súper importante” 7:57) con la inclusión de estudiantes en práctica que se vinculan de algún modo a la Dirección de desarrollo comunitario (“después, como en la última etapa de mi... que estuve ahí en la comuna, a propósito digamos de la llegada de una... de una niña que estaba haciendo la práctica de trabajo social, con ella me complementé súper bien y pudimos formar, hicimos un trabajo con un grupo que había de... una

agrupación que había de temporeras. Y ahí con ese grupo también hicimos un trabajo como de fortalecimiento organizacional” 1:14);

- 1.3. en función de la unidad específica de trabajo en la cual se insertan los profesionales dentro de la Dirección de desarrollo comunitario, a saber, la unidad de fomento productivo que pasaría a transformarse en departamento durante el transcurso de la intervención (“... teniendo claro que dentro de su estructura de dirección de desarrollo comunitario había una unidad, que se había recientemente creado, que estaba dentro de la estructura municipal, que es una gran cosa, que no en todos los municipios está esa... eh... una unidad de fomento productivo dentro de la estructura municipal” 5:32);
- 1.4. en cuanto al sentido de pertenencia que produce la distribución espacial del espacio físico tras la inauguración del edificio municipal que consideraba al programa como parte de la institución (“... te sentías como en una coordinación; ya tú llegabas y tú decías aquí hay algo que está armado, hay algo intencionado y aquí está dispuesto el espacio para poder trabajar en conjunto, coordinadamente, con una mirada de equipo” 7:31).

La Tabla 3 resume las características mencionadas.

Tabla 3: Características de la institución de acogida

Características de la institución de acogida y experiencias en torno a ella
<ul style="list-style-type: none">• Municipalidad rural.• Equipo interdisciplinario.• Inclusión en Unidad de fomento productivo – Departamento de desarrollo económico local.• Sentido de pertenencia espacial.

2. Los actores que tienen relación con la intervención:

- 2.1. el director de desarrollo comunitario: existiendo consenso absoluto de la relevancia que significó como agente clave para el desarrollo de la intervención (“[...] era una apuesta de él por el programa, o sea, él, efectivamente, se la jugaba por el programa, creía que se podían realizar aportes” 1:38; “[...] fue un factor fundamental, que fue el desarrollo de nuestro trabajo [...]” 2:18; “nos

prestaba la oficina, el computador, acceso a internet, eh... se las ingeniaba pa' pa' presionar pa' que nos prestaran los vehículos... eh... de repente, nos... nos ayudaba a coord... fue él que, en el fondo, coordinó un poco el trabajo de servicio país con Prodesal" 3:43; "tenía o tiene una visión bien estratégica del tema y muy alineada con lo que se, con lo que el... internamente en el programa estábamos promoviendo" 5:68; "[...] él era como que ponía el... el piso, por decirlo de algu... el respaldo" 6:43; "creía así fervientemente en el trabajo de... que el trabajo de desarrollo económico local era un trabajo también social" 8:8; "súper facilitador y él quería que siguie... que el programa siguiera" 9:61; y "yo creo que él era un facilitador, él era el respaldo técnico al trabajo de la oficina" 10:67). No obstante lo dicho, se alude a que no poseía una mirada clara respecto a la temática trabajada por el programa ("[...] pero yo creo que era como un descubrir juntos por dónde iba el tema, por dónde... por qué camino seguir, o qué camino abrir [...] 'puede ser por aquí, puede ser por allá, veámoslo' [...]");

- 2.2. El alcalde: quien aparece teniendo un estilo laissez faire respecto a la labor de los profesionales del programa ("[...] no nos dio la visión de cómo... líder, digamos de la comuna, en como por dónde iba el tema del desarrollo económico" 1:45; "recibíamos opiniones de él [...] no recibíamos mucha retroalimentación [...]" 2:62 y "sí recibíamos de parte él su visto bueno y su apoyo en el hecho de que 'sí, muchachos, lo están haciendo bien, sigan', que también es valioso" 2:63; "en cierto sentido, era como un facilitador, porque nos abría la puerta de la municipalidad [...] era como bonachón, buena onda, 'estos chiquillos de servicio país', nos dejaba participar en las reuniones del Concejo cuando teníamos que presentar algo [...] contando con la venia de él pudimos hacer muchas cosas" 3:46; "fue súper transparente y derecho con nosotros, respetó la decisión nuestra²⁰ [...] a mí nunca me dijeron 'privilegiemos a estos' [...]" y "[...] a pesar de estar a un año de campaña y todo el tema, del sillón municipal y todo el tema, nunca sentí yo del alcalde que nos dijera, ¿cachái o no?, o nos insinuase cuestiones en términos políticos" 6:46; "tenía, yo siento, un tema súper interesante de confiar en las personas más

²⁰ Se refiere a la decisión respecto a los microempresarios que se adjudicaron aportes a través del fondo de desarrollo productivo comunal FONDEPROC.

que en los partidos [...] 8:15; “facilitador, porque él ya conocía el programa”; “pero tenía un poco más de... como de visión” 10:50; “[...] se respetó mucho el tema profesional más que el político; de hecho, la mayor parte de los profesionales que, de esa área, que trabajábamos, no teníamos la misma tendencia política del alcalde, y nos dejó trabajar mejor que los de su propio partido [...]” 11:52). No obstante, los aspectos facilitadores del alcalde que se expresan fueron resultado de una transformación de la visión de éste sobre el programa (“en principio [...] una desconfianza tal vez por el hecho de que pensaba que era... era parte del gobierno, de un programa de gobierno, lo identificaba mucho el tema de la Gobernación [...] pero, finalmente, se convirtió en un gran defensor del programa, él hablaba muy bien de los profesionales en todos lados, en todos lados... de la Intendencia, en cualquier parte que iba hablaba muy bien de los profesionales y los respeto mucho [...] en ningún caso utilizó, o mal utilizó, no sé, las capacidades que ellos tenían como profesionales” 11:54);

2.3. El encargado de la oficina de fomento productivo: que se transforma en departamento de desarrollo económico local inicialmente no es percibido en términos generales como un aporte, dado que permanece al margen de las acciones de su propia unidad de trabajo (“[...] que estaba un poco en la periferia” 5:26 y “no pescaba mucho, ahí tenía una relación como más directa, y hasta por ahí no más, con los prodesales, con el equipo de Prodesal” 5:33; “no lideró [...]” 6:72; “[...] tenía muy buena onda, muchas ganas, muchas buenas intenciones, algunos aspectos técnicos, pero él pasaba poco tiempo ahí” 8:9). No obstante, en alguna etapa de la intervención, se integra y empieza a asumir cierto liderazgo en ella (ver incidentes críticos de transformación de la estrategia, letra c);

2.4. El equipo Prodesal: que está compuesto por un ingeniero agrónomo, un técnico agrícola y una asistente, quienes por habitar en la comuna poseían experiencias en relación a sus habitantes (“ellos tenían una labor muy focalizada en lo que hacían, y también ellos vivían ahí” 8:10 y “conocían muy bien Río Claro, conocían muy bien a las personas, conocían las dinámicas, económicas y todo el rollo, pero además estaban súper prejuiciados y

¡juiciados!, porque al final tenían experiencias ahí. No era como un ‘ay, puede pasar esto’. Habían juicios ahí, de experiencias de vida que ellos tenían, que las ponían en su labor más profesional” 8:11).

- 2.5. La alcaldesa: elegida en la etapa final de la intervención, la cual es percibida como carente de una visión del horizonte de la intervención (“[...] a lo mejor no tenía la misma visión que tenía el alcalde anterior [...]” 9:21; “no había un orden de pa’ dónde quería ir la micro, o sea, pa’ dónde quería ir la intervención o el foco, digamos, de la alcaldesa” 10:26; “[...] la alcaldesa podría haber dicho [...] ‘la verdad, chiquillos, esperen, eh... hagamos esto’, con propuestas y una cosa un poco más ordenada, ‘yo me comprometo a tal cosa’ [...]” 10:45; “la visión [...] me parece que no tenía muy claro el tema del desarro... de lo que podría ser el desarrollo productivo, fomento productivo, y que... lo que había... se había hecho durante un proceso de 5 años fue totalmente eh... anulado al no seguir con la estrategia que se venía manteniendo” 11:35).

La Tabla 4 resume los actores mencionados.

Tabla 4: Actores relacionados con la intervención.

Actores
<ul style="list-style-type: none"> • Director de desarrollo comunitario. • Alcalde. • Encargado de Oficina de fomento productivo – Departamento de desarrollo económico local. • Equipo Prodesal. • Alcaldesa (en etapa final de la intervención).

3. La recepción social hacia los profesionales derivada de:

- 3.1. de la experiencia misma con profesionales del programa (“... gente bastante abierta, ya conocía..., habían... habían tenido un periodo con servicio país, entonces ya conocían someramente lo que era el trabajo en sí, entonces el recibimiento que tuvimos fue bastante agradable” 2:6);
- 3.2. de cierta percepción atribuida a los trabajadores del municipio respecto de los profesionales mismos (“qué se yo, los niñitos no más, que venían de fuera a

ayudar, como cuasi misioneros de repente en algunas comunas, también generaba como una forma distinta de trabajar que fue... era súper valiosa en sí misma...” 3:53).

4. La valoración del programa a nivel municipal que incluye:

4.1. percepciones políticas (“nos percibían siempre como funcionarios del Estado, nunca como una Fundación que, si bien teníamos un financiamiento en parte dado por el Estado, era una fundación independiente digamos” 3:26);

4.2. la relación expectativas-legitimación (“... pero yo creo que sí para X, desde lo que yo percibí, fue bastante complejo su legitimación, porque había una expectativa de... muy alta, muy muy muy alta respecto, tanto en los términos profesionales como también a nivel personal” 7:45);

4.3. y la valoración del trabajo profesional ya terminada la intervención (“... a lo mejor no sé si el equipo no fue capaz, o sea, los que pasaron, pero como que la posición del programa como que, como que se valoró mucho más cuando... como el dicho puh... valoras lo que pierdes...” 1:44).

5. El clima dentro de la institución en relación al colectivo ejecutor, caracterizado por:

5.1. la aparición de afectos y confianzas (“...como el tipo de relación que se dieron de confianza...” 1:51; “pasaba eso con los funcionarios de la municipalidad [...], pasaba con el mismo encargado digamos del programa en la municipalidad, que en este caso era el Dideco, que también se generaban lazos muy potentes a nivel afectivo...” 3:34; “hubo buena onda, hubo conexión como más informal...” 5:80; “había una muy buena relación también previa con los profesionales que habían estado anteriormente ahí con los mismos profesionales del municipio” 7:33);

5.2. y por las repercusiones de tales afectos en el trabajo mismo, ya sea positivas (“mucho de esto²¹ fue gracias a la buena onda” 5:79) como negativas (“... que hay un tema de amistad y todo, se tradujo en también en algunas cosas

²¹ Se refiere a ciertos logros del equipo de ese año.

concretas, de comparaciones, de que ¡oh!, *el X que llegó no es como el Y que estaba*" 7:44).

6. Las normas y autoridad, que se evidencian en:

- 6.1. las instancias formales necesarias para el desarrollo del programa ("y después esta la tuvimos que presentar al... en ese tiempo sí se llamaba igual que acá... COTEA, que es una instancia digamos municipal de los distintos jefes de departamento, y la presentamos, me acuerdo que fue el director regional en esa oportunidad, y ahí la presentamos como para la aprobación..." 1:27);
- 6.2. y las consecuencias de no generar la vinculación formal con las modificaciones propuestas en cierto momento para la intervención ("hubo una instancia de... de decir en lo que estábamos, de que se estaba ampliando la estrategia [...] presentamos al Concejo [...] entonces contamos en qué estábamos, por qué se abría esa [...] nueva línea de acción [...] porque se había visto como... como una oportunidad de trabajo ahí" 5:74, *pero* "no hubo una formalización de esa estrate... de esa actualización de la estrategia con autoridades del municipio y autoridades del programa, como para haber formalizado esa... esa ampliación de estrategia. Ése fue un gravísimo error, creo yo" 5:73).

7. Ciertas prácticas de clientelismo en relación a la institución de acogida y la población, en cuanto a grupos productivos específicos, incluida la presión sentida por integrarse a tales prácticas ("trabajemos mejor con esta otra agrupación que es como bien vista por el alcalde" 3:29; "estos grupos que eran los mismos de siempre, son los que siempre están vinculados; entonces no había una apertura hacia otros" 5:48; "yo no sé si es clientelismo o no, pero esta cosa de que háganme las cuestiones" 6:32; "ellos tenían ya un filtro... respecto a quién capacitaban, a quién no capacitaban... a quién le dejaban plata, a quién no le dejaban plata" 8:13). En este sentido, este aspecto se sitúa *conectando* el contexto externo y el contexto interno.

En la Figura 12 se presentan los distintos aspectos que configuran el contexto interno, incluyendo las características de la institución de inserción, los actores que tienen relación con la intervención, la recepción social de los profesionales, la valoración del programa a nivel municipal, el clima laboral en relación al equipo ejecutor, las normas y autoridad dentro de la institución y aquellas prácticas de clientelismo institucionales percibidas por el equipo ejecutor.

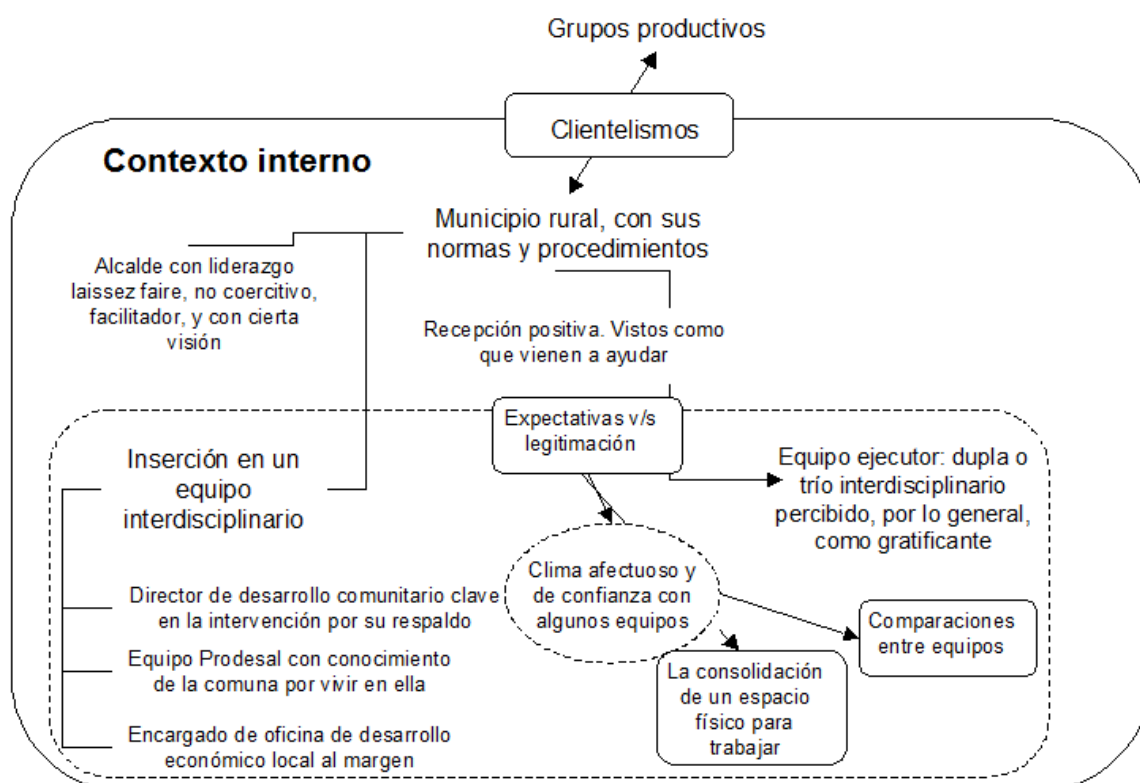


Figura 12: Contexto interno de la intervención

5.1.1.3. Contexto programático

El contexto programático se articula *al menos* a partir de 5 aspectos:

1. Organización administrativa del programa
2. Desarrollo del programa
3. Objetivos del programa
4. Importancia del usuario
5. Respaldo programático.

Tales aspectos se detallan a continuación:

1. Organización administrativa del programa, de la cual se distinguen los siguientes niveles:
 - 1.1. el equipo de trabajo mismo, y su valoración como equipo interdisciplinario (“en términos laborales yo creo que fue, fuimos un complemento de trabajo que, esto como de esta dupla que en general se hacía como del área de la ingeniería y el área social, eh, fue buena en este caso” 1:10; “muy gratificante el tema en términos de que haya sido un equipo multidisciplinario, eh, y el aprendizaje pa’ mí fue enorme, el hecho de poder ver una realidad o intentar intervenir en... en... en la realidad desde distintas visiones y formaciones profesionales, eh, fue algo muy potente y que hoy día hecho de menos” 5:9);
 - 1.2. la dirección regional del programa y la valoración positiva y negativa de ésta como recurso (“...yo sentía que ellos eran, eh, estaban sólidamente preparados para el cargo y que iban a estar ahí digamos, y estuvieron cuando yo lo demandé. Incluso creo que fue un recurso que no utilicé lo que podría haber utilizado” 1:6; a lo cual se contrapone “el notable abandono en que se encuentran los profesionales al interior de las comunas” 11:37 y “[...] el director va de vez en cuando, [...] talleres cada cierto tiempo, pero no existe una asesoría más bien directa que [...] permita enfrentar ciertas situaciones que tienen que ver con realidades totalmente distintas...” 11:38);
 - 1.3. la valoración positiva respecto a que los profesionales del programa tengan que vivir en la comuna (“el tema de, no sé puh, que encontré súper valioso, eso de vivir ahí mismo en la comuna, o sea, era algo clave para que funcionara el servicio país es efectivamente que los profesionales vivan en la comuna y compartan el día a día con el resto de la comuna y tengan la opción de... de... de vincularse de una forma distinta...” 3:50; “bueno, el hecho de residir en la localidad es un tema pero fundamental y que marcó una gran diferencia con otro tipo de programas; eso [...] permitió ser parte de la comunidad y vivir con ellos, sufrir cuando no había agua o no había luz, eh, qué se yo, la basura no pasaba, y... y las inundaciones, no, yo creo que ese es un tema importante, residir ahí en la localidad” 11:53);

- 1.4. el estilo de trabajo que se propicia en los profesionales (“como el estilo de trabajo también que era más orientado a los objetivos que a cumplir horarios, también generaba –y además yo creo que tiene que ver con la selección de personas que hacían también–, pero como que generaba la capacidad de trabajar, no sé poh, los sábados, los domingos en las cosas más comunitarias, adaptarse un poco al horario” 3:51; “y eh, bueno, en términos de como la estructura del mismo programa, eh, yo siento que, eh, con muchas libertades, en el fondo el programa apuesta a... en el fondo a la responsabilidad y el compromiso personal, eh, no hay un yugo de jefes digamos como que dé como directrices más dirigidas, sino que como un marco general y como de orientaciones más macro” 5:10; “en servicio país tú trabajái por objetivo” 9:47);
- 1.5. las deficiencias del programa (“yo siento que había como deficiencias metodológicas heavy” 6:7; “le faltaba como una columna vertebral seria” 6:8; “éste es el modelo de intervención, pa’ allá vamos, cachái o no, como más..., y no como ir generando acciones que es de repente lo que yo hacía, cachái o no, como un poco cosístico” 6:10; “siento que eh, la, una decisión tan importante como de la necesidad de tener que ir actualizando la estrategia [...] no se hacía como política del programa” 5:70; “la apuesta del programa frente a ciertos temas, creo que no estaba clara, al menos cuando estábamos nosotros, cuál es la postura que tiene el programa frente, por ejemplo, al desarrollo económico” 5:92; “porque la fundación tiene una dicotomía entre uy, sí la gente rural que es bonita y por otro lado ya, ya, ya, vamos con la modernización y urbanicemos la hueaá, y no sé poh, y llevémosle más plata a estos locos pa’ que se, pa’ que se, pa’ que mejoren su calidad de vida o mejoren sus ingresos, cachái, o su nivel de vida mejor dicho” 8:35);
- 1.6. la tensión entre el trabajo comunitario y el trabajo hacia el programa (“...siento que en algunos momentos fue... el trabajo se transformaba en pos de hacer estos instrumentos en vez de que esos instrumentos te sirvieran para trabajar” 1:7; “va en contra del trabajo que se hace en lo local, el... el que haya una demanda grande de trabajo hacia el interior del programa” 5:89);
- 1.7. las modificaciones percibidas en el programa (“sí, sí, fue me acuerdo a nivel nacional el programa fue como este año... no, no se cambia el switch, pero

para mejorarnos como programa y no caer en lo que pasaba en algunas comunas –que estaban, no sé puh, trabajando en salud, después al otro año sabís que nos hace falta medioambiente, y al otro año nos hace falta ámbito productivo– era como un instrumento que te ayudara a llevar como una línea mucho más continua en el trabajo, lo que no había sido así en Río Claro” 1:24);

- 1.8. el proceso de traspaso desde el equipo saliente al equipo entrante, desde una perspectiva programática (“y que es una de las fortalezas y a la vez debilidad también del programa el hecho de cambiar los profesionales año a año, te asegura en el fondo un nivel de energía y de, y de no achatamiento en la pega importante, pero eh...te va coartando el seguimiento de los procesos, y este mes de traspaso de alguna manera intenta, creo, saldar eso” 5:15); como experiencia positiva (“cuando uno ya empieza, o empieza a preparar como el documento que vai a dejar, ahí es súper, igual es gratificante, eh... como que ahí te vai dando cuenta de todo lo que hiciste puh, a pesar de que hay evaluaciones y que tú decís ‘ya podría haber hecho esto podría haber hecho esto otro’, también te dai cuenta así como de todas las cosas que hiciste. Entonces, igual esa fue como una buena etapa, el haberse dado cuenta de todas esas cosas en este mes de traspaso” 1:64); como experiencia negativa (“como que igual se hizo un poco a la rápida, en realidad no se hizo bien” 6:60).

La Tabla 5 resume los aspectos de la organización administrativa del programa según la perspectiva de los profesionales.

Tabla 5: Organización administrativa del programa.

Aspectos administrativos de relevancia
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo profesional interdisciplinario. • Valoración que se tiene de la Dirección regional del programa. • Valoración positiva a vivir en la comuna. • Valoración del estilo de trabajo libre y orientado a objetivos. • Deficiencias metodológicas y de sentido del programa. • Tensiones entre el trabajo comunitario versus trabajo hacia el programa. • Modificaciones del programa.

- Experiencias positivas y negativas del traspaso entre equipos.

2. Desarrollo del programa: consistente en las fases por las cuales transita la intervención en términos programáticos, fases que —si bien no aparecen consensuadas al decir de los integrantes del colectivo ejecutor— incluyen el diagnóstico, la elaboración de una estrategia, su ejecución, la evaluación y cierre (“[...] una comuna con un proyecto a cinco años plazo, con qué se yo un... una primera etapa de diagnóstico, una segunda ya de ejecución, dos o tres años de ejecución digamos, y un último año de evaluación y cierre” 3:6).
3. Objetivos del programa: de los cuales se evidencian dos tipos distintos según el momento histórico de la intervención:
 - 3.1. inicialmente los objetivos del programa están dirigidos expresamente al trabajo con grupos productivos ([...] fortalecer al grupo en pos, digamos, de su trabajo productivo, lo que... en lo que tenía que ver con eh... trabajar temas como de fortalecimiento organizacional como grupo y, por otro lado, ver los distintos procesos productivos por los que estaban pasando, entonces ver de qué forma mejorar eh... en términos de costos, en temas de manejo contable y mejorar como los canales de comercialización” 1:13);
 - 3.2. mientras que en una segunda etapa están dirigidos a los aspectos que permitieran hacer sostenible la intervención (“se abrió esta ventana del municipio [...] cambio de eje de la estrategia, o de una, de una apertura de esta nueva línea de acción que sería este tema institucional” 5:29; “la idea de ese año era que quedara en el municipio aunque se fuera servicio país” 9:15).
4. Importancia del usuario: se manifiesta explícitamente en una sola ocasión (“ellas quisieron eso y eso fue respetado” 7:85).

- Respaldo programático a los profesionales: el cual proviene fundamentalmente de la dirección regional, con la valoración positiva o negativa que de ella se tenga (descrito en el punto a.2.).

La Figura 13 presenta el modo en que, según el colectivo ejecutor, se articulan la organización administrativa del programa, su desarrollo, objetivos, la importancia del usuario y el respaldo programático en el acontecer de la intervención realizada.

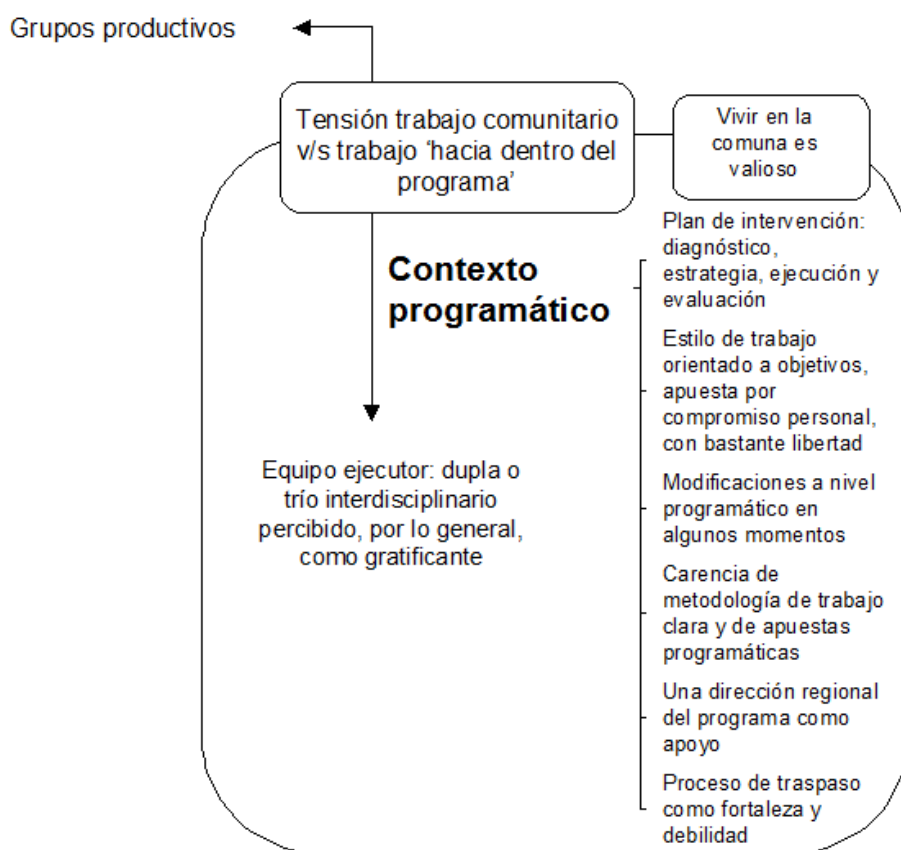


Figura 13: Contexto programático de la intervención

A partir de la interconexión de los tres planos descritos, esto es, el contexto externo, el contexto interno y el contexto programático podemos evidenciar un contexto complejo de intervención. En la Figura 15 es posible apreciar hasta cierto punto el modo cómo dichos contextos se superponen e imbrican unos con otros en función de ciertos aspectos o procesos específicos, tales como las prácticas de clientelismo, la tensión entre

el trabajo comunitario v/s el trabajo hacia el programa, la relación expectativas – legitimación (hacia – de) entre otros.

Es preciso destacar que la Figura 14 sólo debe ser considerada como un escenario para conseguir situarnos y que todavía está lejos de dar cuenta de las variaciones acontecidas en la intervención. No obstante, podemos apreciar que aspectos tales como ‘comparaciones entre equipos’, ‘modificaciones a nivel programático en algunos momentos’, ‘consolidación de un espacio físico para trabajar’ ya dan cuenta explícita de procesos de cambio en el escenario; sin contar, claro, que otros aspectos que en la Figura aparecen como estáticos tendrán variaciones relevantes, tales como el ‘alcalde’, el ‘director de desarrollo comunitario’ y la posición ‘marginal’ del encargado de la oficina de desarrollo económico, por mencionar algunas. Todo lo cual, nos hace insistir en el carácter eminentemente dinámico del contexto.

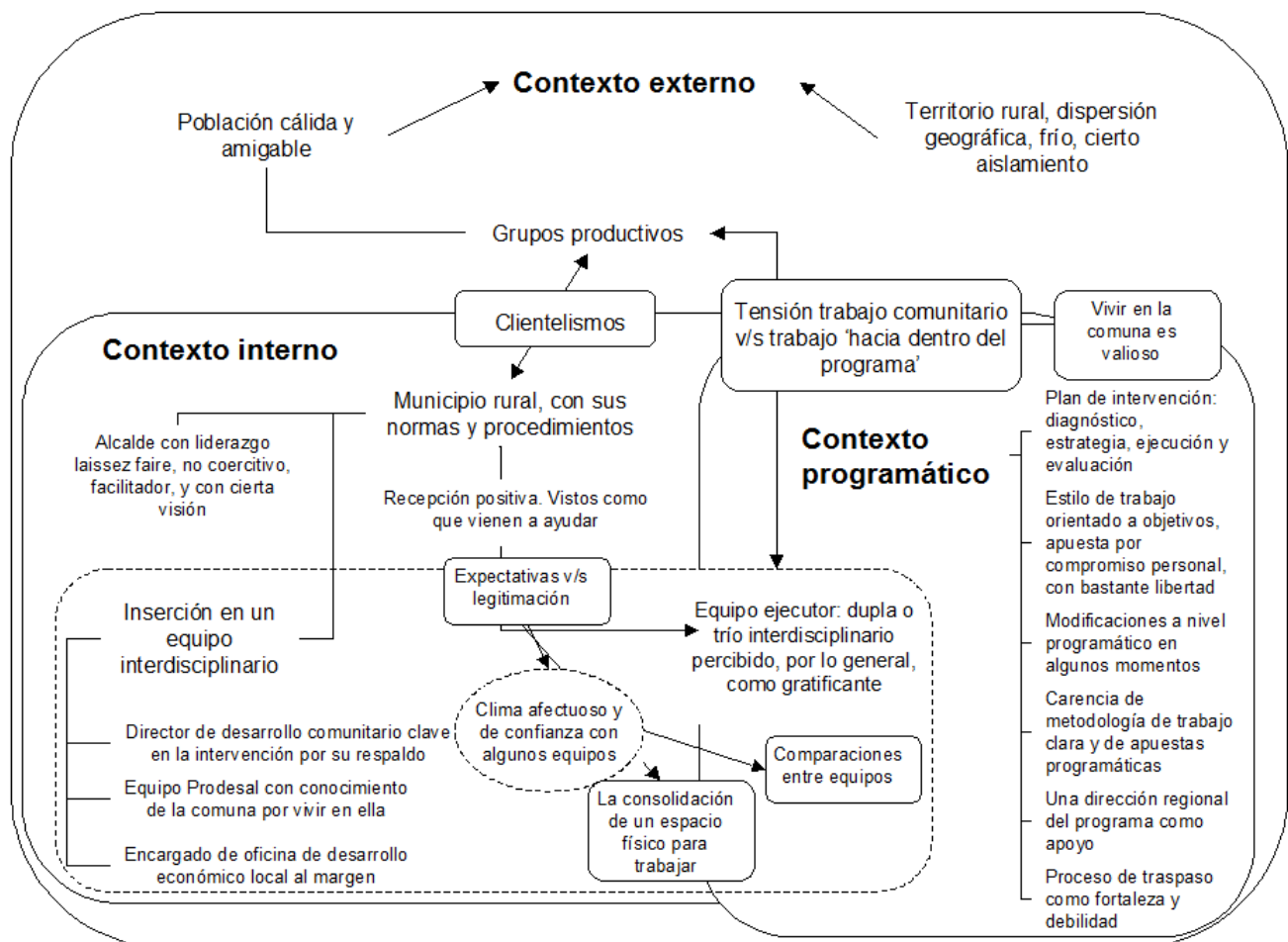


Figura 14: Contexto de la intervención.

5.1.2. El colectivo ejecutor

Se refiere a las características o perfil de los profesionales asociados a la intervención. Se distinguen 3 niveles: *personal*, *equipo*, *colectivo ejecutor*. Además, aparecen como relevantes las *motivaciones específicas* que mueven a los profesionales.

5.1.2.1. Nivel personal

En el nivel personal se alude a 3 ámbitos:

1. características de entrada al programa,
2. características específicas de los profesionales, y
3. emociones de los profesionales.

Tales ámbitos se detallan a continuación:

1. Características de entrada al programa, entre las cuales se distinguen:
 - 1.1. los conocimientos sobre el programa, los cuales eran generales y provenían de dos fuentes básicamente, a saber, amistades que habían vivido la experiencia y el sitio web del programa. Tales conocimientos generales aluden al lugar de trabajo y el tipo de trabajo que se realizaría (“[...] bastante terreno, trabajar bastante con la gente, ser un aporte entre comillas para la comunidad” 2:3; “[...] que los profesionales llegan a comunas rurales a... a trabajar por un año. Eh... mi sensación [...] que era un trabajo más asistencialista, como que uno iba a ayudar a construir casas [...] tal vez iba a ir a entrevistar gente y ayudarlas a conectarse con... con otros temas asistencialistas [...] No tenía mucha idea de que era un trabajo más comunitario” 4:3; “trabajar con mujeres [...] y en temas como productivos” 6:4; “que tú trabajabas al alero de una municipalidad [...] que tenías que vivir en el espacio donde... donde tú ibas a hacer el tema de servicio país”, pero “no conocía para nada los lineamientos, no conocía cuáles eran las temáticas que se seguían, que se abordaban, nada de eso” 7:10).

1.2. las expectativas sobre el programa, que apuntan tanto a trabajar en contextos rurales o en alejarse del trabajo actual (“uno de mis... como de mis anhelos, mis deseos, tenía que ver con trabajar... con no trabajar en Santiago [...] entonces, de alguna forma, el programa se transformó en como una vía digamos pa’ escapar de Santiago”; “tenía un tema más como idealizado, respecto de lo que eran los... trabajar, vivir primero, conocer, vivir y trabajar en contextos rurales, entonces quería como contrastar esa idealización que yo tenía eh... de un trabajo distinto, como, como más buena onda, como con... con vínculos más profundos, como con no... no saturada de los tiempos como urbanos” 7:2; “[...] habíamos pensado en emigrar [...]” 6:2); como también a trabajar en temáticas sociales (“[...] de poder desarrollarme profesionalmente en un área distinta [...] vincularme a otros temas” 5:2; y “[...] una fuente laboral diferente” 6:3; “conocer la parte más que nada social”). Cabe señalar que las expectativas llegaban en ocasiones a una suerte de furor curandis (“nosotros íbamos como una especie de quererlo solucionarlo todo, de presentar una... una propuesta, una solución a todos los problemas de la comuna” 2:27; “y que el servicio país se cree que va con la capa salvadora, que es el súper... el súper... el súper profesional [...]” 6:89).

2. Características específicas de los profesionales, entre las cuales se distinguen:

- 2.1. La inexperiencia laboral en términos generales (“[...] la falta de experiencia [...]” 1:8; “[...] yo creo que el 50 - 70% es la primera pega que tienen” 1:34; “partí por... por un tema de que no tenía trabajo; en realidad, no era un tema mucho de vocación” 4:1; “[...] primera experiencia formal de trabajo [...]” 5:8; “yo tenía pega; entonces, a diferencia de la mayoría que postula que está como sin trabajo, yo tenía trabajo” 6:1; “pa’ mi era como mi primer trabajo” 9:8) como específicos (“[...] de haber conocido muy pocos instrumentos, en este caso, de fomento productivo” 1:21) ; “y yo estaba trabajando, haciendo algunos talleres de forma independiente, trabajando para la universidad en otras cosas [...]” 3:3;
- 2.2. Las características de personalidad (“puede ser que el tipo de personalidades [...] puede ser que hayamos necesitado algo como mucho más... como menos laissez faire [...] como el que nos dijeran un poco más qué hacer, digamos, y...

y dejar menos camino a la creatividad y a 'hagan ustedes lo que creen que pueden hacer'" 1:48).

2.3. Las opciones personales por un tipo de trabajo ("y siempre he tenido como un... un... un lado orientado al lado del servicio público [...] 2:2; "que, a veces, no había horario de... de trabajo, a veces comenzamos a una hora y... ni siquiera seguíamos el horario municipal, seguíamos de largo trabajando, a veces seguíamos trabajando en la casa. No había horario. Y eso, el compromiso que había con la gente, con lo que teníamos que hacer, totalmente a concho y valioso" 2:81; "[...] mi propio tema de exclusión urbana [...] 7:3; "de lanzarme a dejar un trabajo [...] para irme a trabajar a un sector rural" 7:4).

2.4. La formación profesional "[...] desde mi formación profesional, todo tiene que estar planificado [...]" 2:77).

2.5. La experiencia en temáticas similares ("me encontré con una comuna o con ... sí, con una experiencia, digamos, de trabajo en desarrollo económico local distinta a la que yo había vivido en X" 10:4) y los costos de dicha experiencia ("[...] llegó con una visión bastante crítica [...] no logró, en realidad, posicionarse en un proceso, o no fue capaz de entender que la comuna X en este momento estaba viviendo un proceso bastante arduo de trabajo y que, en vez de integrarse a este proceso, fue una visión crítica [...]" 11:44).

3. Emociones en los profesionales, entre las cuales se distinguen:

3.1. las relativas al contexto (" fue el... el tema como del paisaje, pa' mí es súper fuerte como el contexto geográfico en que estoy... cuando... en que estoy trabajando. Y eso me gustó mucho, mucho, mucho, mucho de la comuna" 1.3; "una municipalidad, con gente que no conocía, igual fue difícil para mí" 9:5).

3.2. relativas a momentos de dificultad en la ejecución de la planificación ("yo creo que ahí había como un poco más de frustración [...] en el sentido de que 'puta, que... así no podemos seguir más o menos, lo estamos haciendo tan mal' [...] 1:60; "[...] pensando como en las características de las personas y que los procesos de aprendizaje son como súper lentos, eso a veces te produce así

como esta angustia de querer avanzar mucho más de lo que de verdad podís avanzar” 1:68; “a veces, nosotros nos... nos... nos decepcionábamos mucho de los procesos que nosotros estábamos viviendo [...]” 2:20 y “ese, ese como bajón, esa como depresión de que chuata, estamos, llevamos, no sé poh, 3 ó 4 meses y el avance es como que no se nota” 2:51; “[...] entonces, como que uno se empieza a desmotivar [...]” 9:49).

- 3.3. relativas a momentos de satisfacción (“el hacernos saber lo valioso que habíamos sido nosotros, el aporte que habíamos hecho, y que muchas veces uno personalmente no lo visualiza, pero cuando ellos que reciben lo que uno entrega te lo hacen saber... eh.... te sientes como... como bien, te sientes entre comillas realizado, ‘cumplí la tarea que tenía que hacer y cumplí mis expectativas personales también” 2:55).
- 3.4. relativas al proceso de traspaso (“[...] antes que ustedes vinieran [...] yo estaba re nervioso, porque estaba como súper preocupado [...] en el sentido de que ‘chuta, ¿cómo lo vamos a hacer? ¿cómo lo vamos a entregar todo, las vivencias? ¿cómo va a ser la convivencia? ¿cómo serán los chiquillos nuevos? ¿serán, serán parcos? ¿serán, serán sociables? [...] los celos blancos entre comillas de que ellos van a continuar lo que yo no... no pude seguir haciendo [...] ¿cómo iba a ser recibidos por la gente de la municipalidad? [...]”; “creo que ese, ese momento, digamos, de... de haber apoyado la formación de... de un grupo scout y que haya eh..., la verdad no sé si continúa, pero que al menos haya durado un par de años después de que nos hayamos ido eh... fue súper gratificante en lo personal, muy gratificante” 5:64).
- 3.5. relativas a la inserción (“yo el primer mes sentí que estaba perdiendo mi tiempo [...]” 6:5).

En la figura 15 se resumen los ámbitos que aparecen como relevantes a nivel personal o profesional. Es relevante notar que las emociones son variadas una vez el profesional se enfrenta a la implementación de la intervención en cierta realidad.

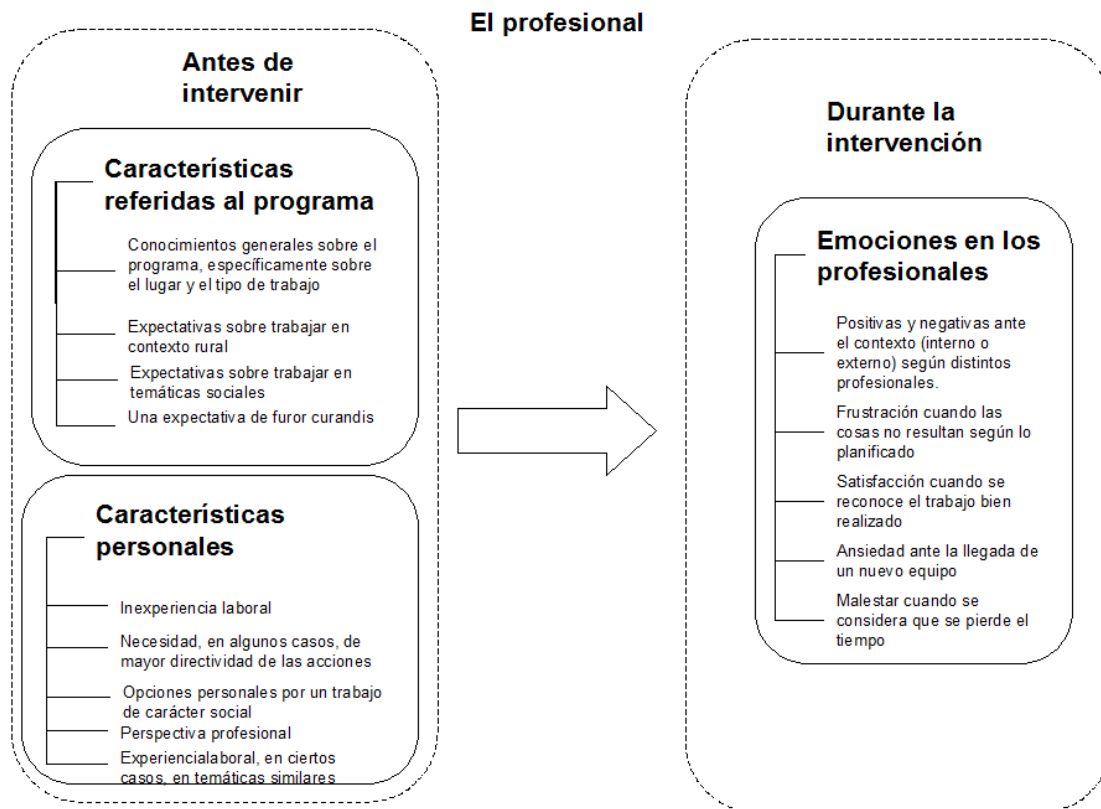


Figura 15: Aspectos relevantes a nivel del profesional

5.1.2.2. Nivel de equipo

En el nivel de equipo, se refieren 4 aspectos:

1. no todos los equipos logran *trabajo en equipo*,
2. existencia de momentos específicos en que aparece el trabajo en equipo,
3. elementos que cobran relevancia durante el trabajo en equipo, y
4. deficiencias en el trabajo en equipo.

Tales aspectos se detallan a continuación:

1. No todos los equipos logran *trabajo en equipo*:
 - 1.1. existieron equipos específicos que lograron trabajar en equipo (“los dos primeros años los trabajos no fueron más bien en equipo, sino que fue un

trabajo individual. A partir del tercer año²² se empieza a... a configurar y quizás el tema de, de este, este estrategia... ¿cómo se llamaba? [de intervención comunal]²³ de intervención comunal ya marca un referente y permite que los profesionales que van enviados a las comunas tengan esa mirada de... en conjunto. Yo creo que la mirada, quizás los conceptos de territorio, de espacio, esos permitieron de alguna forma que los eh... hacer entender a los profesionales que no sólo iban a una localidad, sino que iban a una comuna, a un territorio” 11:41; “[...] yo creo que como... como entendido el concepto del trabajo de equipo, se logró, se logró que... eh... pudimos trabajar en tantas cosas distintas... o sea, tantas cosas eh... en común con aportes distintos, tanto en términos como el aporte que yo podía hacer desde mi profesión, con mi formación, y como a nivel personal, cuales eran como mis recursos personales que yo podía poner en el cuento. Y eso por parte mía, como por parte de los otros dos que fueron mis compañeros de equipo” 1:49; “de tener este equipo multidisciplinario y poder empaparme de visiones de un X, de un Y [...] de gente ajena al mundo de Z²⁴”; “hubo mucha sinergia, hubo una cosa muy compenetrada y que [...] hicieron un trabajo excelente de planificación y todo [...]”²⁵; “ese fantasma del equipo anterior, que era un equipo eh... muy potente, era un equipo que estaba cohesionado en... en, por lo que se veía y todo, dentro del mismo equipo. A pesar de que habían visiones distintas, había una cohesión en el equipo, y además estaba cohesionado con el municipio, con el equipo municipal y con el municipio en general” 7:95.).

- 1.2. existieron equipos que no lograron consolidar un trabajo en equipo (“desgraciadamente, desgraciadamente el equipo anterior a nosotros tuvo algunas diferencias en el terreno profesional y que, desgraciadamente, llegaron al tema personal. No fue algo grave, pero sí fue algo que mermó la convivencia natural profesional que debe primar en un trabajo como el de servicio país [...]” 2:73; “o sea, mi equipo, yo y la otra persona, las dos evaluándonos, no fue... no fuimos un equipo tan fuerte. Yo creo que fuimos un equipo más bien débil en esos términos, y teniendo que... que... que, en el

²² Es decir, a partir del ciclo en que se construye la Estrategia de Intervención Comunal.

²³ Entre paréntesis el investigador responde.

²⁴ Hace mención en X e Y de las profesiones de sus compañeros de equipo y en Z de la suya.

²⁵ Se refiere al trabajo de un equipo previo.

fondo, hacer lo que... lo que ya estaba dictaminado [...]” 7:65 y “[...] no había mucha cohesión en el equipo” 7:67, “habían distinciones ideológicas, distinciones técnicas” 7:68 y “fueron... fueron intervenciones más bien más individuales, de cada una, que primero una cohesión como equipo y desde ahí ya pa’ poder proyectarnos a tener un sello, eso yo creo que fue... prácticamente no ocurrió” 7:72; “creo que fue difícil el compaginar con mi compañero de equipo” 10:61; “[...] costaba como poder dialogar en los mismos lenguajes, por ejemplo, ponerse de acuerdo en... en... en las cosas que queríamos hacer, ponerse de acuerdo en las miradas que queríamos... que queríamos tomar respecto de ciertas temáticas” 10:64 y “[...] yo creo que no me entendía muy bien ni los lenguajes que yo tenía, y yo tampoco le entendía muy bien los lenguajes que ella tenía” 7:78).

2. Existencia de momentos específicos en que aparece el trabajo en equipo,

- 2.1. los momentos de decisiones que aspiran al consenso (“y yo, a veces, tenía que optar por ceder un poco eh... en pos de lograr el, el complemento, o sea, de lograr una buena decisión, una buena relación de, de, de distintas opiniones, que las teníamos muchas veces [...] a veces no llegábamos a acuerdo [...] por buen encauzamiento llegaba X [...] siempre donde hay un trabajo de dos personas, la opinión de un tercero pucha que ayuda bastante [...] y lográbamos el consenso entre los tres” 2:45; “a veces con X tuvimos momentos difíciles, profesionales, personales absolutamente ninguno, y... teníamos diferencias pero salimos a flote igual, o sea, como en todo equipo yo creo que, que ocurren ese tipo de cosas: la diferencia de opinión profesional” 2:46);
- 2.2. los momentos de planificación (“y en el trabajo con los grupos [...] nos tuvimos que complementar en el cómo lo hacíamos, por ejemplo, cómo lo entregábamos eso, o sea, yo sé que él lo hubiera hecho de manera distinta solo y yo lo hubiera hecho de manera distinta solo, pero el hecho de que estuviéramos los dos... fue una creación en conjunto y que, además, en el camino nos fuimos dando cuenta del cómo podía ser mejor” 1:55; “[...] éramos como súper estructurados los dos. Entonces, cada punto ya iba preparado. Ahora, que en el momento, obviamente había que flexibilizar, sí, eso lo

hacíamos [...] el tema como de la complementariedad se daba mucho más en... cuando se planificaba algo [...]” 1:56; “[...] al final nosotros dos nos... nos... nos involucramos harto, bueno, los dos dábamos opiniones y, al final, recibían una orientación más o menos completa, no... no necesariamente separado de lo que era mi punto de vista y de lo que era el punto de vista de X²⁶ [...]” y los espacios de creación (“yo creo que... eh... fuimos capaces de... de... de no solamente darle continuidad a... a lo que se había hecho, sino que eh... abrir este nuevo, esta nueva área de trabajo con el municipio” 5:58).

3. Elementos que cobran relevancia durante el trabajo en equipo:

- 3.1. las diferencias en las perspectivas de ver el trabajo (“que tenía como otra forma de ver las cosas, nunca había conocido yo una Z²⁷”; “[...] las dos teníamos claro pa’ qué servía cada uno”; “muchas diferencias de caracteres, de opinión y de... de formas de ver la intervención y, y del, del, del nivel de compromiso respecto de ciertas cosas” 10:62).
- 3.2. los cambios en los miembros de un equipo y sus repercusiones en el trabajo de equipo (“con X fue distinto porque X venía..., no sé, venía como ya... un poco más sesgada en el tema eh... y como una persona que, que ya hay un PAC²⁸ hecho, es distinto trabajar con una persona que construiste el PAC a trabajar con una persona que tiene que adaptarse a un PAC que viene de... hecho” 9:43).

4. Deficiencias del trabajo en equipo:

- 4.1. no potenciar mayor participación y falta de creatividad (“de hecho, yo creo que una de las principales deficiencias fue, nosotros como equipo, fue no sumar nuevas cosas, o sea, yo claramente yo me acuerdo, me vine con esa sensación como de no haber tenido la habilidad de ‘ya, si bien estaban estos grupos, ya, pero pudieron haber otros, pudimos crear a lo mejor cosas nuevas” 1:18; “[...] no había una... un trabajo para sumar a nuevos actores en la pega, o

²⁶ Menciona a su compañero/a de equipo.

²⁷ Menciona la profesión de su compañero/a de equipo.

²⁸ Ver nota 8.

de vincular a otros emprendimientos que estuviesen dando vueltas. Era... había como una suerte de continuidad con los grupos que ya se había venido trabajando” 5:24 y “gran parte del tiempo nos enfrascamos eh... mucho con los... con los eh... grupos productivos que... que venían trabajando y nos faltó sumar a más actores eh..., de convocar, de hacer diálogos más... más amplios, de lo que la comuna quería, digamos” 5:40; “entonces ¿dónde te focalizái? Muy pocas veces los equipos se focalizaban en ver los equipos que había ahí trabajando, la... los climas de trabajo, las maneras como se relacionan las personas, las relaciones de poder que ocurren ahí, el tema de los recursos más... más intelectuales que hay en esos espacios para poder fortalecerlos. Eso como que... como que es más fácil, y cuantitativamente incluso se ve más pa’ la fundación, que digái ‘hemos hecho 5 proyectos, 10, hemos buscado 10 fondos” 8:33).

- 4.2. no haber realizado acciones claves para la intervención (“no hubo una formalización de esa estra... de esa actualización de la estrategia con autoridades del municipio y autoridades del programa como pa’ haber formalizado esa... esa ampliación de estrategia. Eso fue un gravísimo error, creo yo” 5:73).

La Tabla 6 presenta brevemente los aspectos relativos al nivel de equipo, donde mediante las interrogantes se alude a los 4 aspectos ya referidos.

Tabla 6: Aspectos relevantes a nivel de los equipos profesionales.

¿Siempre se logra un trabajo en equipo?	¿En qué momentos aparece el trabajo en equipo?	¿Qué elementos cobran relevancia en el trabajo en equipo?	¿Cuáles fueron las deficiencias de los equipos?
No siempre.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando las decisiones aspiran al consenso. • Cuando se planifican las acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las diferencias en las perspectivas respecto al trabajo mismo. • Los cambios de miembros del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No potenciar mayor participación y falta de creatividad. • No haber realizado acciones clave para la intervención.

5.1.2.3. Nivel de colectivo histórico

Respecto a la inclusión como profesionales o como equipos en un colectivo más amplio, existe plena conciencia de ser parte de un equipo histórico (“digamos, ser el primer eslabón, uno de los primeros eslabones junto con el equipo anterior que se había ido” 2:15; “[...] el equipo que venía tenía que [...]” 3:33; “creo que el equipo anterior [...] 5:12).

5.1.2.4. Motivaciones específicas del colectivo ejecutor

Se refiere a los motivos, intenciones o deseos tras las acciones realizadas por el equipo o el profesional durante la implementación de la intervención y que se circunscriben a un nivel que, en cierto modo, fundamenta los objetivos. Los profesionales se refieren principalmente a 3 ámbitos:

1. al trabajo con los pequeños grupos productivos,
2. al trabajo en torno a la gestión del departamento de desarrollo económico local, y
3. a una mirada más amplia de lo que se efectúa.

Tales ámbitos se detallan a continuación:

1. Respecto al trabajo con los pequeños grupos productivos, se relata el deseo de ser agentes que permitan la solución de conflictos latentes al interior de ellos (“habían conflictos, habían problemas de que ‘pucha, yo, entre ella... yo... me siento que estoy trabajando más y mi compañera como que no está muy... muy arriba del buque [...] no le pone tanto empeño como yo y al final eso va causando roces. Entonces, con X veíamos cómo elaborar con algunas dinámicas [...] o cómo crear un ambiente dentro de nuestras sesiones de trabajo [...] en donde finalmente se lograba el objetivo que era poner en el tapete, poner a viva voz las diferencias que ellas tenían en el trabajo mismo como grupo, porque muchas veces ellas... ellas nos comentaban individualmente a nosotros sus diferencias con el resto del grupo [...]” 2:40).
2. Respecto al trabajo en torno a la gestión del departamento de desarrollo económico local, se manifiesta el interés por la permanencia de las acciones tras el término de la intervención (“entonces, claro, porque al final nosotros nos íbamos, X se iba, la gente que llegaba se iba a ir. Entonces, lo que yo siempre decía, aquí

la cabeza... la gente tiene que empezar a dar vueltas en torno al departamento, la gente tiene que sentir que el departamento es vital pa' ellos, la gente se tiene que identificar con el departamento, cosa que si de repente se lo quieren cerrar 'no, puh, si el departamento nos sirve'. De hecho, yo decía esta cuestión, en un tiempo más tiene que hacerse una... una parte de este presupuesto definirse en qué se gasta invitando a los productores, a la gente vinculada al fomento productivo, es decir, en qué podemos gastar una línea del ítem, ¿cachái o no?, un porcentaje del ítem que tenga el departamento" 6:38; "siguiendo en la línea de transformar este municipio en un tema más que asistencialista, en un tema que tenía que ver... con la entrega de información... y la entrega de recursos, se genera un instrumento que permitía apoyar el tema de la microempresa, que era en ese momento había muy poca experiencia [...]" 11:31).

3. Respecto a una mirada más amplia respecto de las acciones que se efectúan, aparece como relevante una mirada estratégica de las acciones ("[...] desde mi formación profesional, todo tiene que estar planificado, o sea, todo tiene que estar eh... encausado dentro de ciertos límites donde tú te tienes que mover... eh... necesariamente tú tienes que acotar un tema para poder trabajar bien, porque si vas trabajando en el día a día, en lo que vas apagando incendios [...] puede ser que en un corto o mediano plazo tú mires hacia atrás y veas que no se avanza" 2:77).

5.1.3. Los grupos productivos

Los grupos productivos, con los cuales se trabaja vigorosamente en la primera etapa, sólo aparecen caracterizados muy generalmente en relación a otros actores ("[...] habían grupos que estaban formados, grupos que estaban funcionando, unos funcionaban más o menos, otros no funcionaban" 4:8; "[...] grupos que estaban ya conectados con Prodesal o con el municipio" 5:23).

5.1.4. Adecuación de la intervención al contexto

Respecto a la adecuación de la intervención, se evidencian 3 ámbitos:

1. adaptación del municipio,

2. disposición del municipio, y
3. congruencia de la intervención respecto de la institución.

5.1.4.1. Adaptación del municipio

La *adaptación* o ajuste de la institución de acogida (departamento de desarrollo económico local, dideco, municipalidad) se refiere a adaptaciones físicas y organizacionales:

1. Físicas, en el sentido de que el programa contara con un espacio dentro del municipio. Aquí se distingue una primera etapa en que, dentro del edificio antiguo del municipio, se asigna un espacio aparentemente inutilizado para que el programa lo utilice (“se implementó una oficina, que se... era como una bodega, estaba media abandonada y la... la arreglaron un poco pa’ que la pudiéramos usar, eh... y por ahí se movieron con el tema de conseguirmos un par de muebles viejos, qué se yo, unos sillones. Porque esa era la sala del Concejo o una bodega, no me acuerdo... y después quedó como la *oficina país*” 3:47) y, una segunda etapa, en que el programa es incluido para tener una oficina propia dentro del nuevo edificio municipal (“[...] una puerta que decía servicio país” 7:25; y “estábamos como [...] teníamos una ventana grande, había un computador [...]” 7:26: “el servicio país se había ganado un espacio de infraestructura al interior del... del municipio, tenía su oficina, su computador, su mesa de reunión [...]” 10:70).
- a. Organizacionales, en el sentido que se generaron modos de coordinación de acciones que no existían previamente (“el establecimiento de las ferias, también eso marcó un hito importante, porque eran espacios donde... que no existían y que permitieron que trabajaran distintas unidades para la... pa’ su formulación, ahí yo me acuerdo que trabajó el dise... arquitectura, el departamento de obras, X hizo los módulos, Prodesal ponía los productores, servicio país la coordinación, la organización. Yo creo que ese fue un hito importante” 11:58).

5.1.4.2. Disposición del municipio

Respecto a la *disposición* del municipio en la etapa de cierre no existe consenso respecto al interés por la intervención del programa, planteándose tanto:

1. desinterés de parte del municipio (“que se decidió cerrar la comuna, porque no... a pesar de todos los esfuerzos, de todas las conversaciones que tuvimos, del... de los años que llevaba la intervención en el... en la comuna, que también iban a ser como cerca de 8 años, si ya llevaba bastante tiempo, no habían como.... no... no... no había como digamos una importancia desde el municipio ‘esta es la odel o esta es la omdel o el departamento de desarrollo económico, queremos esto, esto y esto’, y tener como claro la película. Entonces era como seguir desgastando profesionales en un municipio que no estaba validando el trabajo que se... o dimensionando todo el trabajo que se había estaba haciendo” 10:29);
2. como interés (“bueno, en realidad, al principio no estábamos de acuerdo, porque habían... habían... se habían levantado una serie de actividades, el alcalde en ese momento se había comprometido, había contratado a una... a una persona... técnica en algunas unidades, eh... se había logrado eh... recuperar a un funcionario de planta profesional, como X, para que tuviera un rol importante dentro de esta unidad, que ese fue como... siempre fue como el gran objetivo que se esperaba, que si había un profesional de planta dedicado al fomento productivo pero cumplía otras funciones, por fin el profesional ya se había adaptado eh... a su nuevo rol, cumplía funciones, incluso tenía un liderazgo al interior del departamento, y estaba como todas las acciones propias, habían surgido nuevas acciones, por lo tanto era ilógico que se retirara” 11:22).

5.1.4.3. Congruencia de intervención respecto a la institución

La congruencia alude al grado de coherencia entre las acciones del programa y:

1. las acciones que ejecutaba la propia dirección de desarrollo comunitario en concordancia con acciones a nivel regional (“empezamos este proceso de apoyo, tanto con los servicio país, con los profesionales del INDAP, de Prodesal, a tratar de constituir una unidad que nos permitiera desarrollar estas acciones. Este proceso coincide con un proceso que se llevó a cabo a nivel regional con la famosa constitución de las OMDEL, un proyecto que se presentó el año 2000 y que permitía, de alguna forma, apoyar eh... en las... supuestamente en las 30 municipalidades una unidad que trabajara el tema del desarrollo económico local y fomento productivo, que, en principio, empezó con 14 comunas y nosotros estábamos incluidos en ese... en ese grupo; entonces, nosotros ya llevábamos 2

años de trabajo avanzados y los profesionales, tanto de INDAP como de servicio país, estaban orientados a esa línea, que tenían que ver con el tema de asociatividad, el tema de... y de comercialización, esos eran como los dos grandes ejes” 11:7);

2. las acciones que ejecutaba la Municipalidad (“a este proceso ayudó mucho el hecho de que la municipalidad se haya adjudicado durante el año 99 y 2004 un programa que se llamaba programa de fortalecimiento institucional municipal PROFIM, porque ese proyecto, que duró 4 años y que invirtió en la comuna alrededor de 400.000 dólares de esa época, permitió el trabajo de consultoras y el trabajo de desarrollo interno y gestión interno, como que de alguna forma eh... fue... quienes mayor absorbieron ese... este trabajo fue la unidad de Dideco junto a los profesionales de servicio país, que fueron como la unidad técnica de alguna forma de estas consultoras que llegaron durante 4 años. Entonces, eso permitió que este avance que se gestó con la llegada de servicio país eh..., con el apoyo de INDAP, tuviera mayor efecto en el resto del municipio” 11:14).

5.1.5. Eventos cronológicos

Entre los eventos cronológicos de la intervención es posible distinguir una *cronología oficial* y una *cronología subterránea*, además de *incidentes críticos* en la adopción de la intervención. A continuación, presentamos la descripción por separado:

5.1.5.1. Cronología oficial de eventos

Se refiere a eventos propios de la intervención tanto en los grupos productivos, institución de acogida y otros, todos los cuales tienen la característica de ser públicos. Valga señalar que dentro de la cronología que presentamos sólo se destacan aquellos eventos que, según los propios profesionales, fueron relevantes para el devenir de la intervención. Se dejan fuera, es preciso advertir, aquellos eventos de *transformación* de la intervención, puesto que serán tratados, más adelante, en un apartado específico. De este modo y en orden cronológico, resultan de interés:

1. Una historia previa a la intervención del programa (“[...] el año 97 hasta [...] o el 98, que llegó servicio país, y el 99, estuvimos trabajando fuertemente el tema de

fomento productivo hasta el tema... lo que sería fomento productivo, porque en ese momento no se conocía mucho... mucha literatura. Coincide plenamente con lo que planteaba la Ley pa'... la Ley Orgánica de Municipalidades donde, dentro de las funciones de la Dideco, estaba el tema de desarrollo económico, perdón, de fomento productivo y desarrollo de turismo. Entonces, lo que nosotros hicimos fue tomar la Ley y hacer cumplir la Ley” 11:6).

2. La elaboración de la Estrategia (“claramente, a lo mejor la etapa que nos tocó, y que es la elaboración de esta estrategia, era eh..., no era algo menor digamos, porque de alguna forma estabai rayando pa’, en el caso de nosotros, tres o cuatro años más. Entonces, en definitiva, fue uno de las tareas importantes del equipo” 1:36; “bueno, eh... todo este... este tema de desarrollo de la estrategia eh... era el primer, el primer paso, era aterrizar toda la problemática, hacer todo el diagnóstico, llevarlos al papel [...]).
3. La presentación de Estrategia de intervención comunal a instancia municipal llamada COTEA para su aprobación (“[...] COTEA, que es una instancia digamos municipal que es de los distintos jefes de departamento [...] me acuerdo que fue el director regional en esa oportunidad, y ahí la presentamos como para la aprobación, y ahí la presentamos los tres [...]” 1:27; “cuando hicimos esta presentación, a pesar de lo que te decía que yo siento que no hubo tantos aportes en esta presentación, pero claramente se cerró un... un proceso [...]” 1:61; “se convocó a una reunión de Concejo, estaban los concejales, estaba el alcalde, los funcionarios directivos, un par de representantes de la comunidad [...]” 3:35). 2:31 también.
4. La primera parte de la ejecución de la estrategia (“nosotros, ese año era el primer año en rigor de intervención de esa estrategia... eh... donde había que, en el fondo, abrir muchas cosas, eh... habían otras de continuidad, con el trabajo en términos de desarrollo económico con grupos productivos [...]” 5:17)
5. La creación y puesta en funcionamiento de un fondo de desarrollo productivo comunal llamado FONDEPROC (“el tema de los fondos productivos comunales, el FONDEPROC, que fue un tema súper relevante para mí en términos personales, en términos profesionales” 8:40; “algo que fortalecía la intervención era, por ejemplo, que el FONDEPROC funcionara” 10:69; “y esto, postularon en mayo,

junio del 2003 [...] todo el tema de la selección [...] 5:54). Tal fondo –cabe señalar– es parte de una fase en que ya se ha operado una transformación en la intervención.

6. La presentación al Concejo el plan del Departamento de Desarrollo Económico Local, la que se constituye, de paso, en instancia para mostrar –si bien sólo nominalmente– que la estrategia de intervención comunal del programa se estaba ampliando (“hubo una instancia eh... de... de decir en lo que estábamos, de que se estaba ampliando la estrategia [...] presentamos al Concejo eh... el plan del departamento para el año siguiente, que estábamos pidiendo recursos, que era el segundo año que iba a tener recursos propios el departamento de desarrollo económico [...] y ahí contamos en qué estábamos, ampliando la estrategia, porque si no, si no se ampliaba el año siguiente venía el equipo a cerrar la estrategia que había hecho X e Y. Entonces, contamos en el fondo en qué estábamos, por qué se abría esta... y deja... o sea, recuerdo haber mencionado que, en el fondo, se ampliaba, se abría esta nueva línea de acción, no solamente para que... continuar con servicio país un par de años más, sino porque se había visto como una oportunidad de... de trabajo ahí, ehm... y... pero quedó en eso, no, no, no hubo una formalización” 5:74).
7. Una etapa de consolidación de las acciones en desarrollo (“yo creo entramos como al... al... a lo más top, de la cima de las oficinas de desarrollo económico local, puesto que se desarrollaron proyectos como el tema turismo, eh... se hicieron algunas consultorías eh..., por ejemplo, se armó la OTEC que también se... donde nos adjudicamos algunos proyectos de Proempleo y de otras. Eh...y se ya... yo creo que se consolida en esta etapa, todo lo que es la unidad de desarrollo económico local y fomento productivo, validada por el alcalde, validada a nivel regional [...]” 11:21).
8. Un cierre de la intervención (“entonces era necesario hacer un corte y se planteó como un... como un corte con la posibilidad de... de... de volver, pero no... pero era necesario hacer el corte pa’ poder hacer algún tipo de evaluación de impacto” 10:38).

En la Figura 16 se resume la cronología de eventos oficiales para el colectivo.



Figura 16: Cronología oficial de eventos

5.1.5.2. Cronología subterránea de eventos

Se refiere a eventos propios de la intervención tanto en los grupos productivos, institución de acogida y otros, todos los cuales tienen la característica de no ser públicos, refiriéndose más bien a procesos o situaciones que quedaron por diversas situaciones relegados a segundo plano, pero que resultan relevantes para la intervención según los profesionales del colectivo ejecutor. A continuación, se describen en detalle tales eventos:

1. Desconfianza inicial hacia los profesionales del programa (“la entrada del programa fue complicada eh... porque no había una conciencia de lo que significaba el programa. Inicialmente, se... se identificaba con un tema, un programa de gobierno, siendo que el alcalde era de Renovación Nacional²⁹, así que hubo cierta duda al respecto de qué iban a hacer estos profesionales allá” 11:23).
2. Validación del programa (“la validación al interior de los... de los municipios. Yo creo que ese puede ser un elemento importante, cómo ellos son capaces de validarse a partir del puro trabajo, porque entran sin contactos, sin redes, y al interior del municipio se empiezan a respetar, pero a partir de un trabajo serio que ellos mismos desarrollan y plantean. En el fondo, es su planteamiento que es validado frente a la institución primero y después a la comunidad” 11:42).
3. Las experticias esperadas de los profesionales (“porque lo central, lo que en un momento nos presentaron, lo central tenía que ver con el trabajo con grupos, donde se suponía que yo digamos eh... como que llevaba la batuta en este caso [...]”).
4. La autoevaluación sobre el aporte del trabajo y sobre el futuro de la intervención (“como que tuve la sensación de que la estrategia no -o lo que se iba a continuar haciendo independiente si estuviera en una estrategia o no- eh... no estaba

²⁹ Partido opositor a los gobiernos de la Concertación, en Chile.

significando como un aporte eh... significativo para los grupos, había algo que faltaba, algo digamos que los potenciara más, que tiene que ver como con la sensación del trabajo que hice” 1:30).

5. La comparación respecto a otros equipos del mismo colectivo ejecutor (“permaneció por hartó tiempo eh... eh... un fantasma ahí que a nosotros nos penó caleta a la hora de seguir trabajando y de continuar con el trabajo” 7:46).
6. La tensión entre metas del programa y lo propiamente comunitario (“cómo hacemos esto que estamos haciendo acá... eh... nos ceñimos ciegamente por todo este aparataje de... de... de metodologías y de... y también de... de... de presión por obtener algunas metas, cachái, que el marco lógico era todo un tema ahí de pura meta y de... de puros productos, teníai que ver cuántos proyectos hacías al año, cuántos grupos comercializaban, cuánto..., o sea, te preocupábai de esa cuestión, que en el fondo esa cuestión te llevaba a que las personas superaran su pobreza material y su aislamiento territorial, o te preocupábai por relevar un tema que tiene que ver con, como con la construcción identitaria que tiene esa persona y con respetar en el fondo eso” 7:83).
7. La incidencia del cambio de alcalde, producto de las elecciones, en el cierre de la intervención (“con el tema del cambio de alcalde, se optó por cerrar el programa antes” 9:26).

Los eventos oficiales y subterráneos pueden ser agrupados en 5 fases, tal como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7: Cronología oficial y subterránea de eventos.

	Historia previa al programa (antes de 1998)	El programa antes de la Estrategia	El programa bajo la lógica de una estrategia			Cierre de la intervención
Plano Público	La dirección de desarrollo comunitario se interesa por trabajar en el tema de desarrollo económico.		Diagnóstico y elaboración de estrategia de intervención. Aprobación de la estrategia por parte del Concejo municipal.	Ejecución de la estrategia	Consolidación de las acciones. Creación de FONDEPROC.	

Plano Subterráneo		Desconfianza inicial hacia los profesionales. Validación del programa.	Autoevaluación de parte del equipo.	Expectativas sobre cierto tipo de trabajo de parte de los profesionales. Tensión entre metas del programa y lo comunitario. Autoevaluación de parte del equipo.	Comparación entre equipos. Tensión entre metas del programa y lo comunitario. Autoevaluación de parte del equipo.	Incidencia del cambio de alcalde en el cierre de la intervención
-------------------	--	---	-------------------------------------	---	---	--

5.2. Transformaciones en la intervención

Los miembros del colectivo ejecutor refieren transformaciones de la intervención asociadas al *contexto*, a los *grupos productivos* y a la *institución*.

5.2.1. Transformación del contexto

5.2.1.1. Contexto interno

Las transformaciones que se producen en el contexto interno se relacionan con dos aspectos:

1. En el plano de las características de la institución de acogida: el tránsito de oficina de desarrollo económico local a departamento de desarrollo económico local (“y el director de la... del... del departamento, porque ya no era una oficina, tenía la categoría de departamento de desarrollo económico local” 8:14).
2. En el plano de los actores: el cambio de alcalde “[...] donde se cambió un alcalde que llevaba muchos años a un... a una alcaldesa ya... más encima de otro partido político.... entonces, ese cambio igual fue un poco fuerte” 9:17 y “lo que afectó mucho fue el cambio de alcalde, la visión del nuevo alcalde, que me parece que no tenía muy claro el tema del desarro... de lo que podría ser el desarrollo productivo, fomento productivo, y que... lo que había... se había hecho durante un proceso de 5 años fue totalmente eh... anulado al no seguir con la estrategia que se venía manteniendo” 11:35. Producto del cambio de alcalde, se cambia al director de desarrollo comunitario “y cambió funcionarios eje para el [...] cambió al dideco” 10:18. La renuncia del director del departamento de desarrollo económico local “el

encargado... el encargado renunció” 10:23 “y la encargada de la OMIL eh... también eh... no fue renovado su contrato” 10:27 y “[...] no permitió la continuidad de mucho... del trabajo que se estaba realizando en la oficina de desarrollo económico local” 10:29.

5.2.1.2. Contexto programático

Las transformaciones que se producen en el contexto programático se relacionan con dos aspectos:

1. Organización administrativa del programa y su paso de administración regional a macrozonal (“la transformación que tuvo el programa a macrozona, yo creo que no fue muy eh... no fue muy adecuado sobre todo en regiones y en comunas [...]” 11:61).
2. El cambio del director regional y del equipo regional (“y ya después, con el cambio de... de director, como que fueron otras las prioridades, ¿ya? Muchos servicio país se... muchos eh.. chiquillos se fueron como a mitad de año, llegaron otros nuevos” 9:28 y “[...] hubo cambio de director [...] y cambio de asesores [...]” 10:44).

5.2.2. Transformaciones asociadas a los grupos productivos

En este caso, se evidencian dos vías que conducen a transformaciones:

1. Una primera vía, de corte más particular, referida al trabajo con algún grupo productivo específico, siendo la secuencia: problemas en la intervención dentro de los grupos – reflexión - transformación; y
2. Una segunda vía, de corte más general, referida a la perspectiva desde la cual el equipo realiza la intervención en los grupos, siendo la secuencia: reflexión sobre la intervención - transformación de la perspectiva.

A continuación, se presenta un detalle:

1. En el primer caso, los problemas en la implementación *dentro* de los grupos se traducen tanto en reacciones emocionales de los profesionales como en reflexiones en equipo para modificar el curso de lo que *están haciendo* o van a hacer a futuro (“yo creo que ahí había como un poco más de frustración [...] en el

sentido de que 'puta, que... así no podemos seguir más o menos, lo estamos haciendo tan mal'. Y así como era como 'no, así son los procesos, así son los grupos, el que no hayan llegado, que hayan llegado dos, no es porque lo estemos haciendo mal; sí, intentémoslo de otra forma, pero tampoco es como toda la culpa pa' uno, porque somos malos, por eso no llegaron, sino que igual era esa conversa como 'no es tan terrible, pero tenemos que hacer algo'" 1:60; "obviamente, sesión tras sesión, iban apareciendo algunos puntos que los íbamos atacando en el terreno, o sea, en el... en... in situ, en el mismo momento, lo... lo... lo percibíamos en el momento de la sesión, y lo analizábamos en la oficina, y lo atacábamos en sesiones posteriores" 2:58).

Un caso *concreto* es ilustrativo respecto a cómo la realidad se resiste a la intervención planificada y cómo es preciso modificar el acto concreto que se está ejecutando: "[...] yo estaba desarrollando un tema de... de cómo llevar cuentas ordenadas a nivel de contabilidad [...] para el grupo bastante prioritario y [...] estábamos en una de esas sesiones, y chuata... y surgían estos comentarios de..., así como de la nada, de que tenían conflictos, de que tenían problemas personales, porque como desarrollábamos cuentas, y teníamos que ir anotando, claro, anotábamos, por ejemplo, las entradas por la venta de productos y... y los gastos... entonces, qué se yo, y ahí eh... surgían los comentarios 'pucha', de que 'la compañera tal no se preocupa mucho de llevar las cuentas al día' eh... y ahí como de eso se agarraban para seguir eh... aflorando nuevos conflictos. Entonces, recuerdo que en alguna sesión, claro, tuve que dejar stand by el tema de llevar las cuentas ordenadas, que era la cátedra por decirlo de alguna forma que yo llevaba, y chuata, nos mirábamos con X³⁰ y X tenía que... que... yo recuerdo que X nos decía ya... de cómo conversar el tema de los conflictos, y al final terminábamos trabajando el tema de cómo hablar las cosas, cómo se debían hacer, y al final apuntábamos dentro de esa sesión, de llevar cuentas contables ordenadas en el tema de los conflictos, que no tenía nada que ver" 2:68).

2. En el segundo caso, se relatan transformaciones respecto a la *perspectiva* de cómo trabajar con los grupos, a partir de una reflexión sobre la práctica ("sí, la

³⁰ Menciona a su compañero/a de equipo.

cosa fue como... como cambiando en la medida en que, de alguna manera, al menos yo, me fui como empapando también de... de este trabajo, o sea, que la cosa no era tan sólo ir a dar charlas y venirse, sino que trabajar con la gente” 4:14, y “cuando llegué, el trabajo había sido aparentemente de generar estos grupos, de fortalecerlos, pero como entes independientes. Y cuando yo llegué, eh... había que trabajar en..., o por lo menos esa fue la apuesta como equipo, de trabajar en un tema más integral, de trabajar con todos los grupos” 4:10; “[...] entusiasmarme inicialmente el trabajo con los grupos productivos, pero después el cuestionarme y decir, bueno, estamos cayendo en una tallertitis, de solamente hacer talleres y... y... ¿y después qué?” 5:36, y “más que el trabajo *en* el grupo productivo, trabajo *con* los grupos productivos, de generar redes entre ellos. Ahí está este tema de la red de flores ahí... que... de los grupos de todas las... del rubro flores, entonces hubo más como un trabajo de subir de... de... desde el grupo productivo al trabajo entre los grupos” 5:43).

5.2.3. Transformaciones asociadas a la institución

Ocurren dos tipos de transformación, una conducente a una nueva intervención y otra conducente al cierre de la intervención.

1. En el primer caso se evidencia que es una vía de mayor complejidad la que conduce a transformaciones en la intervención, cuya secuencia es: maduración de la intervención con los grupos + nuevas necesidades vislumbradas – reflexión – transformación.

La reflexión del equipo ejecutor se refiere tanto a la maduración del camino ya recorrido por la intervención con los grupos como a las necesidades del naciente departamento de desarrollo económico local en cuanto a asumir estratégicamente sus funciones, todo lo cual genera nuevas proyecciones en la intervención (“pero, yo te aseguro que si yo hubiese estado en el periodo de X³¹ hubiésemos continuado con el trabajo con los grupos, porque no había madurado quizás eso, se había trabajado solamente un año, entonces había que trabajar un segundo año, pero no se había llegado al tercer año donde se había madurado ya el tema

³¹ Se refiere a un profesional del equipo previo.

y, bueno, entonces, qué más poh...” 5:62, y “se... se fue dando el trabajo naturalmente para que se incorporara esa nueva línea de... de acción [...] se vislumbró naturalmente que era necesaria la institucionalidad” 5:57; “entonces, había que cerrar ese trabajo con los grupos productivos y profundizar el trabajo con esta nueva línea que era la principal, con la institución” 5:82; “[...] el trabajo que se empezó a visualizar era fortalecer la gestión municipal respecto de la oficina de desarrollo económico local porque no tenía... no había una estrategia de desarrollo económico local explícita, la oficina no tenía una planificación anual ni tampoco una planificación estratégica específica de la oficina. Entonces, se cambió, digamos, el eje de intervención de... o el foco, donde en primera instancia se estaba trabajando con los microempresarios como fortalecimiento de las habilidades microempresariales a... el tema de la gestión municipal” 10:15; “la intervención se supone que se planteaba, a partir de lo que entiendo yo, eran 5 años. Entonces, se estaba cumpliendo como el... los años de la cosa... estaba como terminando. Claro, a partir de la generación, de la consolidación o de la aparición del departamento, claro, ahí se abrían... se abrían temas para seguir la intervención, sin duda” 6:78).

2. Ahora bien, el panorama que genera la decisión de cierre prematuro de la intervención posee una vía distinta: transformaciones críticas del contexto – reflexión – cierre.

Las transformaciones críticas ocurrieron tanto a nivel del *contexto interno* como *programático*.

- 2.1. En el caso del contexto interno, las modificaciones se dan a nivel de actores señalados como relevantes para la intervención, principalmente el cambio de alcalde, lo que derivó directamente en la salida del director de desarrollo comunitario, la renuncia del encargado del departamento de desarrollo económico local, y la salida de otras personas del departamento (“[...] una elección de alcalde, donde se cambió un alcalde que ya llevaba muchos años a una alcaldesa, más encima de otro partido político; entonces, ese cambio igual fue un poco fuerte” 9:17; “se fue el que iba a ser... el que era nuestro jefe, empezaron como a salir mucha gente que había trabajado con el servicio país”

9:18; “y cambió funcionario eje para el [...] para la oficina, por ejemplo, cambio al dideco³²” 10:18; “el encargado renunció”³³ 10:23; “y la encargada de la OMIL³⁴ eh... también eh.. no fue contra... no fue renovada su contrato” 10:27). En resumen “el cambio de la alcaldesa... el cambio de alcalde, más allá de la orientación política que uno pueda tener eh... debilitó la intervención y debilitó la... debilitó el trabajo del programa en la comuna”. En palabras del hasta entonces director de desarrollo comunitario “no estaba yo como director, no estaba la gente de servicio país, se quedó la gente de Prodesal, pero lo... no era..., se desarmó el equipo”.

- 2.2. En cuanto al contexto programático, las modificaciones se dan a nivel de actores tales como el director regional del programa, la partida de uno de los miembros de la dupla ejecutora con la consiguiente llegada de otro profesional en su reemplazo, y la decisión programática de cerrar en breve plazo diversas intervenciones que efectuaba el programa Servicio País en otras comunas de la región, aunque no hay certeza de que esto último haya repercutido efectivamente en el cierre mismo de la intervención (“ya después, con el cambio de... de director, como que fueron otras las prioridades... ¿ya? Muchos servicio país [...] chiquillos se fueron como a mitad de año, llegaron otros nuevos” 9:28; “sí, afectó este cambio de que X³⁵ se haya ido, eh... cambio de director regional, creo que ahí hubo una... una debilidad en cuanto que se pierde tiempo [...] una debilidad que afectó a la intervención no solo de Río Claro, sino que [...] del territorio, digamos región Maule en su totalidad” 10:59; “[...] él³⁶ quería cerrar, cerrar, cerrar, cerrar comunas. De hecho, ese año, si tú te pusieras a cachar ahí, se cerraron muchas comunas, que no necesariamente se cerraban ese año. Y hubo comunas que se cerraron, porque los alcaldes se enojaron, y cerraron. Entonces, tú decís ‘a ver, aquí algo pasa también, y no tiene que ver solamente con los equipos que están en el territorio” 7:101; “efectivamente, había una decisión de hacer algunos cierres, pero... me da la impresión de que el cierre de Río Claro eh... no fue a

³² Se refiere al director de desarrollo comunitario.

³³ Se refiere al director del departamento de desarrollo económico local.

³⁴ Se refiere a la oficina municipal de intermediación laboral, subdependencia del departamento de desarrollo económico local.

³⁵ Se refiere al miembro de la dupla ejecutora que deja la intervención.

³⁶ Se refiere al nuevo director regional del programa.

propósito de esta decisión, sino que fue más bien de lo que transcurrió el año 2004-2005” 10:43).

5.2.4. Incidentes críticos

Eventos de relevancia que afectan la intervención. Nos centraremos en aquellos eventos que *transforman* dicha estrategia.

5.2.4.1. Incidentes críticos de transformación de la intervención

Dentro de los eventos críticos de transformación de la estrategia encontramos:

- a. El paso desde un trabajo con los grupos productivos en forma separada a un trabajo con los grupos en su conjunto (“por ejemplo, el tema del trabajo con los... con todos los productores de flores, que se les invitó a... a un par de... a varias... bueno, recuerdo dos encuentros, digamos, de... que se hicieron en la parroquia de Cumpeo, donde se gestó el tema de la red de flores. Entonces, ya dejamos de trabajar con el grupo, sino con todos” 5:45; “cuando llegué, el trabajo había sido aparentemente de generar estos grupos, de fortalecerlos, pero como antes independientes. Y cuando yo llegué, eh... había que trabajar en..., o por lo menos esa fue la apuesta como equipo, de trabajar en un tema más integral, de trabajar con todos los grupos” 4:10).
- b. El logro del primer presupuesto para el departamento de desarrollo económico local (“fue... una ganada, una jugada estratégica de X. Justo cuando nos estábamos, estaba... estaba... terminando el periodo 2002-2003... eh... ¿sí o no? No, todavía no había terminado, porque esto fue en noviembre, debe haber sido diciembre, que se definía el presupuesto. No, fue en febrero, fue justo... eh... claro, porque se definen los presupuestos en noviembre y diciembre para el año 2003, ¿no es cierto? Ya estaba claro. Se hizo una planificación del departamento de desarrollo económico del municipio, donde ahí estaba este fondo concursable... eh... un capital semilla, digamos, de iniciativas, eh... y en febrero, donde X que era alcalde subrogante cuando estaba de vacaciones [el alcalde] eh... era la última sesión del Concejo para definir el presupuesto y lo aleonamos, estábamos tú y yo, le dijimos ‘X, juégatela’ y se la jugó y consiguió los 3 millones de pesos pa’l fondo

concurable. Entonces, hubo un empoderamiento creo yo ahí de él también y de creérsela, de... o más de... de... yo creo que era... bueno, estaba el departamento, pero aquí hay algo concreto que vamos a hacer, ¿cachái?, como... no tanta paja de... ni tanta huevúa. Entonces, él se la jugo y él se consiguió el presupuesto [...]” 5:49). Este aspecto va ligado a:

- c. El empoderamiento del profesional encargado del departamento de desarrollo económico local (“que resume todo el trabajo que se hizo [...] fue que él se la haya jugado para, ante el Concejo, para conseguir recursos para el departamento de desarrollo económico, porque eso fue resultado en el fondo de un empoderamiento de él, de un creer en lo que se estaba haciendo, y de verlo como una oportunidad también pa’l municipio. Y eso creo que fue resultado de todo el trabajo del año en... en evaluar como programa qué estábamos haciendo con los grupos productivos y cómo esos grupos o cómo nuestro trabajo se vinculaba con el municipio, y no quedaba solamente en el ámbito de los grupos productivos. Eh... y entonces, yo diría que como el resultado, el hito que marca ese cambio fue ese: el conseguir recursos pa’l departamento” 5:55).
- d. La transformación o actualización de la estrategia misma (“[...] la decisión del... del segun... con el X, que en el fondo ya lo habíamos vislumbrado en el periodo anterior [...] de la necesidad de que la estrategia se actualice y de haberlo hecho puta con todos los ripios y... y... y todas la dificultades, pero de que hayamos sido capaces de actualizar la estrategia incorporando esta nueva línea de acción que era el trabajo con la institución” 5:56).
- e. Las repercusiones del fondo de desarrollo productivo comunal (“fue, yo creo, una experiencia súper significativa en términos como de... de... de... participación y de que esto fuera masivo y... y también que el municipio se tomara en serio esto, no solamente el equipo” 7:59).
- f. La tensión entre lo que los profesionales planificaban y lo que los grupos productivos deseaban (“porque una vez nos ocurrió que [...] había un plan así maravilloso de... aumento de producción y teníamos la red lista con, no sé, un hotel de no sé adónde, de Curicó, y después la cuestión iba a ser como así interregional y después internacional, y teníamos todos los contactos. Y resulta que las señoras nos pararon el carro, nos dijeron ‘¿saben qué? Nosotras no

estamos ni ahí con trabajar un minuto más en esto, no... no trabajamos por eso, nosotras trabajamos acá porque a nosotras nos gusta sentarnos a conversar y nos encanta cuidar las flores. Y si ustedes nos vienen a estresar: no, gracias, nosotras no lo deseamos'. Entonces nos quedó la cagaá" 7:79).

- g. Cambios en el contexto programático, tanto del director regional del programa en la fase final de la intervención ("el cambio de director yo creo que fue un cambio brusco pa'... porque una cosa es que se vaya a mitad de año un servicio país, que se vaya un director. Como que ahí... es un poco más complicado" 9:31; 10:59), como cambios en el equipo mismo durante la misma fase ("cuando se fue X también, y cuando llegó Z también: esos fueron críticos para mí" 9:50).
- h. Cambio en el contexto interno, específicamente del director de desarrollo comunitario ("que se haya ido X, que era el que daba sustento técnico al... al... al trabajo... al sustento técnico-político eh... se lo daba X al municipio, al desarrollo económico local y al de todas las otras temáticas que se podía haber estado trabajando, que el departamento podía haber estado trabajando. Creo que ese fue un momento bien como... como crítico" 10:60; "yo creo que eso fue súper fuerte, porque fue justo en el periodo en que uno tenía que dejar las... instaladas las cosas" 9:36).

La Tabla 8 resume los incidentes críticos de transformación de la intervención.

Tabla 8: Incidentes críticos de transformación de la intervención.

Incidentes críticos
<ul style="list-style-type: none"> • Paso de un trabajo separado con los grupos productivos a un trabajo integrado. • Obtención de primer presupuesto para el Departamento de desarrollo económico local. • Empoderamiento del profesional encargado del Departamento de desarrollo económico local. • Actualización de la Estrategia. • Repercusiones del funcionamiento del Fondo de desarrollo productivo comunal. • Tensión entre la planificación de los equipos y los deseos de los grupos

productivos.

- Cambios en el contexto programático.
- Cambios en el contexto interno.

5.3. Actos del colectivo executor imbricados en la transformación de la intervención

5.3.1. Actos reflexivos del equipo profesional

Ahora bien, hasta este punto hemos recorrido exhaustivamente un camino que nos ha permitido develar cómo en el fluir de un contexto cambiante ocurrieron ciertas transformaciones en la intervención. Abordaremos a continuación los actos profesionales mismos que se imbrican con los nuevos rumbos para la intervención.

Los actos profesionales están referidos a los dos ámbitos de intervención: los grupos productivos y la institución. Además, aparecen al menos dos tipos de actos: uno que sigue el curso de la intervención planificada y otro estrechamente ligado a transformaciones de la intervención. Como señalamos en el párrafo precedente, dado que nuestro interés se centra en estos últimos, en escudriñar el modo en que acontecen, es posible señalar que dichos actos profesionales están entrelazados con 4 ámbitos descritos en distintos puntos anteriores:

1. carencia de claridades programáticas en ciertos puntos,
2. vivencias emocionales que vive el equipo o sus miembros,
3. la reflexión respecto al papel que se asigna efectivamente a la participación comunitaria,
4. la referencia a que los actos profesionales poseen un carácter de *sello de equipo*.

Examinaremos, entonces, los actos reflexivos referidos a las transformaciones en la intervención, enfocándonos —por lo tanto— en los dos tipos de transformación asociadas a la institución (ver 5.2.3), una conducente a una nueva intervención y otra conducente al cierre de la intervención.

5.3.1.1. Actos reflexivos conducentes a una nueva intervención

Los profesionales refieren que los actos reflexivos incluyen, al menos:

- una evaluación de lo ya realizado, evaluación que incorpora una consideración ético-política respecto a lo que se entiende por participación (“en el camino de... de ir conociendo la misma gente con la que empezamos a trabajar, yo recuerdo en algún momento eh... con X, con Y también de... de... de habernos replanteado todo lo que estábamos haciendo, así como decir esta cuestión que... lo que se hizo antes parece que no sirvió de mucho y después como rescatar algunas cosas y... y... incluso de... de decir que la estrategia que estaba generada para los cinco años en realidad no... no estaba bien enfocada, sino que había que reenfoclarla pa’ otro lado” 4:12; “[...] Entonces que ahí nos amplió de alguna manera la cobertura de trabajar con los mismos clientes, que eso también nos había eh... estos grupos, que eran los mismos de siempre, son los que siempre están vinculados, entonces eh... no había una apertura hacia otros. Entonces, con la incorporación de este instrumento del... del fondo concursable ehm... se amplió a todo el mundo, o sea, todos pudieron postular” 5:47; ; “mi impresión es que tiene que ver también con... con como veíamos como iban resultando algunas de las cosas que queríamos implementar” 4:20);
- una apuesta alternativa que incluye nuevas y específicas acciones; y con conciencia del cambio (“y nos trasladamos a... a... al trabajo dentro del municipio a través de... de un instrumento de fondo concursable, con recursos propios del municipio [...]” 5:47; “no solamente se hizo un trabajo de posta de continuar con lo que se estaba haciendo, sino que además se hizo un... como un cambio en lo que... en lo que... no hubo solamente una... una continuidad o una inercia, sino que hubo algo más [...]” 5:78); y
- una reorganización de las interacciones mantenidas hasta ese momento con la institución de acogida (“nosotros nos vinculábamos como equipo servicio país en pedir la movilización, la camioneta, nos llevaban al grupo productivo y chao, o sea, no había un trabajo del municipio hasta

que se hizo... pensamos en conjunto, con el municipio, hacer una feria de productores” 5:37).

Tabla 9: Aspectos de los actos reflexivos conducentes a una nueva intervención.

Actos reflexivos
<ul style="list-style-type: none">• Evaluación que incluye componentes ético-políticos.• Generación de alternativas.• Reorganización de las interacciones con la institución de acogida.

5.3.1.2. Actos reflexivos conducentes al cierre de la intervención

Los profesionales refieren que:

- hubo instancias de conversación *exclusivamente desde el programa* en las cuales se decidió el cierre, y en las que ni siquiera todos los profesionales del equipo participaron (“un tema fue en... eh... el tema de continuar 6 meses más, no sé si 6 meses más pero un tiempo más, fue un tema... una conversación de ellos, yo solamente sabía que a fin de año se cerraba el... el... el programa [...]” 9:23; “[...] mira, la verdad, ahí yo, en esas conversaciones no participé mucho [...]” 9:25; “bueno, fue una conversación... reunión de equipo con X³⁷, y X lo conversó también en la... en la nacional³⁸. Y ahí se decidió si es... si es necesario que la intervención... que el programa cierre su intervención” 10:41; “y ellos tomaron la decisión [...]” 11:45; “más bien fue un tema de programa, más que de municipio” 11:48);
- se evaluó lo ya realizado (“que se decidió cerrar la comuna porque no..., a pesar de todos los esfuerzos, de todas las conversaciones que tuvimos, de... de los años que llevaba la intervención en el... en la comuna [...] no había como, digamos, una importancia desde el municipio ‘esta es la odel, o sea, la omdel o el departamento de desarrollo económico, eh... queremos esto, esto y esto’, y tener como

³⁷ Se refiere a la persona que ocupaba el cargo de Dirección Regional del Programa.

³⁸ Se refiere a la Dirección Nacional del Programa.

clara la película. Entonces, era como seguir desgastando profesionales en un municipio que no estaba eh... validando el trabajo que se... o dimensionando el trabajo que se había estado haciendo” 10:29);

- no hubo alternativas para continuar la intervención “que cuando se planteó la posibilidad de cierre de la comuna, ellos querían levantar una propuesta en el tema desarrollo social, para fortalecer lo que es la dirección de desarrollo comunitario, pero nunca elaboraron la propuesta” 10:33); “[...] hasta que, en algún momento, llega X y establece que ya la comuna de X ha cumplido todos sus objetivos y que el programa desaparece de la comuna” 11:21. Ante lo cual, aparece una perspectiva contradictoria que sugiere la no inclusión de otros elementos para dicha evaluación (“[...] se habían levantado una serie de actividades, el alcalde en ese momento se había comprometido, había contratado a una persona técnica en algunas unidades, eh... se había logrado eh... recuperar a un funcionario de planta, profesional, como X, para que tuviera un rol importante dentro de esta unidad, y que fue siempre el gran objetivo [...] era ilógico que se retirara” 11:22);
- que profesionales del programa no fueron capaces de adecuarse al proceso que venía aconteciendo (“que también llegó con una visión bastante crítica al respecto [...] En realidad, X no logró posicionarse en un proceso, o no fue capaz de entender que la comuna de X en este momento estaba viviendo un proceso bastante arduo de trabajo y que en vez de integrarse a este proceso, fue más bien una visión crítica de quiebre” 11:44);
- que el programa no fue capaz de moverse en la situación de incertidumbre que se avecinaba (“o sea, la preocupación... la preocupación por parte del programa de lo que se venía, de las próximas elecciones, y quizás eso los atemorizó, yo creo. Yo creo que fue un temor, una falta de manejo político, pero político en términos de..., como programa, de cómo enfrentar unas elecciones que, si bien es cierto, iban a afectar el transcurso del tema, eh... no debieran haber actuado sin saber lo que iba a pasar” 11:49).

A continuación, se presenta en la Tabla 10 un resumen de aquellos aspectos involucrados en los actos reflexivos que conducen al cierre de la intervención.

Tabla 10: Aspectos de los actos reflexivos que conducen al cierre de la intervención.

Incidentes críticos
<ul style="list-style-type: none"> • Instancias decisivas sólo desde el programa. • Evaluación de lo realizado. • No hubo alternativas para continuar la intervención. • Profesionales que no lograron adecuarse a los procesos que venían aconteciendo. • Falta de manejo político por parte del programa.

A la luz de la información presentada, es posible intentar una caracterización de los profesionales según se consideren dos dimensiones:

- su sensibilidad o bien a la acción planificada, o bien a los contextos y la acción planificada (en equilibrio);
- lo favorable o desfavorable que sea el contexto para el desarrollo de la intervención.

Dicha caracterización se presenta en la Tabla siguiente.

Tabla 11: Profesionales según dos dimensiones de clasificación.

	En contextos desfavorables a la intervención	En contextos favorables a la intervención
Sensitivos a la acción planificada	Profesionales frustrados, decepcionados, desmotivados.	Profesionales que sienten no haber sido capaces de aportar otras cosas, de haber quedado en deuda.
Sensitivos a los contextos y a la acción planificada	Profesionales que sienten la frustración y que se movilizan reflexivamente en busca de alternativas.	Profesionales que sienten haber sido creativos, o haber puesto un sello personal en la intervención.

Naturalmente, la Tabla 11 no es una representación de una realidad rígida, sino que permite entrever una cierta alineación entre la emoción y el pensamiento en los

profesionales. Pareciera ser que cuando los profesionales intentan llevar a cabo las acciones planificadas sin mayor consideración por el contexto (sin una conversación con tal contexto) y siendo la primera reacción ante la resistencia del contexto de tipo emocional, si ésta última no es conectada con un aspecto evaluativo racional, no se producen respuestas alternativas, aumentando los sentimientos de frustración y decepción. En un contexto desfavorable, por ejemplo, con cambios en los contextos internos y programáticos (“desfavorables” para la intervención según los profesionales), éstos debieran ser capaces de actuar como un todo *simultáneamente* emocional y racional. Si sólo actúan de modo racional están siendo sólo sensitivos a la acción planificada y la reacción ante las resistencias de la realidad serán emocionales; mientras que si actúan como un todo podrán situarse en diálogo con el contexto, pudiendo ir en busca de actos alternativos.

Por otro lado, en contextos propicios para una intervención, los profesionales que se dejan guiar fuertemente por la acción planificada señalan sentirse en deuda con lo realizado, mientras que los que balancearon una sensibilidad a la acción y al contexto, señalar haber sido más creativos, señalando explícitamente haber podido poner un *sello personal* en lo realizado.

6. Discusión y conclusiones

Uno de los desafíos de la psicología social comunitaria radica según Prilleltensky (2004, 2008) en abordar las acciones sociales considerando una validez de transformación, es decir, logrando que tales acciones reduzcan *verdaderamente* las desigualdades de poder. Este reto —que requiere como plantea Musitú (2004) una reflexión sobre los aspectos metodológicos y evaluativos de las intervenciones—, surge de la sospecha respecto a que un gran número de las que se efectúan en el ámbito de la psicología social comunitaria en nada logran estremecer las estructuras de poder (Nelson y Prilleltensky, 1997), situándose más bien en una línea paliativa, lejana —qué duda cabe— a las pretensiones de transformación social esgrimidas desde los inicios de la disciplina hasta nuestros días, sospecha ya expresada en términos amplios por Fals Borda (1973) a propósito de las distintas campañas de desarrollo económico y social en Latinoamérica.

Desde luego, no basta con *señalar* que las acciones deben dirigirse a modificar las relaciones de poder y la inequidad social. La literatura disciplinar suele abundar en la mención de estos tópicos. Es preciso más bien un ejercicio persistente de *ilustración* de cómo esto pueda ser posible.

La intención de esta investigación, en su aproximación a los sucesos de transformación de una intervención comunitaria y al papel en que los actores profesionales han jugado en ellos, ha apuntado a una ilustración. Para ello, hemos inscrito nuestra atención en dos frentes concéntricos: el contexto de la intervención y los actos profesionales que modificaron la intervención a lo largo de su desarrollo (ver Figura 4). Tales frentes han sido presentados en términos descriptivos y analíticos en el capítulo previo. A partir de tales resultados, se despliega en lo que sigue una discusión respecto a tres ámbitos que se sugieren fructíferos en términos de la validez de transformación invocada, a saber:

1. Los actos reflexivos como gérmenes de poder.
2. La superación crítica de una tecnología supuestamente pura.
3. El reto en la formación de profesionales reflexivos.

El modo de presentación de tales tópicos consistirá en presentar abiertamente nuestra tesis para presentar, luego, la argumentación y evidencia que la posibilita.

6.1. Los actos reflexivos como gérmenes de poder

Los actos reflexivos de los actores que conducen una intervención comunitaria son, a nuestro entender, actos *productores* de poder, presentándose como verdaderos nudos del curso a seguir de un proyecto, conjugando aspectos emocionales e intelectuales de los actores profesionales, y donde la posibilidad que el poder sea *producido* se funda en que el equipo de ejecutores cuente con cierta libertad programática, cierta perspectiva ético-política, una cierta sagacidad estratégica y un contexto propicio para que tal poder devengue el sentido deseado.

Pero, ¿de qué manera entendemos dichos actos como *productores* de poder? Fundamentalmente, en el sentido del concepto *empowerment* propuesto inicialmente por Rapaport (1977, 1981), esto es, un proceso mediante el cual las personas, una organización o una comunidad aumentan o adquieren el dominio sobre sus propias vidas. Zimmerman (2000) detalla los procesos y resultados del *empowerment* involucrados en cada nivel (personal, organizativo y comunitario), niveles que son interdependientes. Estos procesos y resultados se presentan en la Tabla 12.

Tabla 12. Comparación mediante niveles de los procesos de potenciación y los resultados (Zimmerman, 2000, p. 47).

Nivel de análisis	Proceso de potenciación	Resultados de la potenciación
Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje de habilidades para la toma de decisiones. • Manejo de recursos. • Trabajar con los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de control. • Conciencia crítica. • Comportamiento participativo.
Organizativo	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades para participar en la toma de decisiones. • Responsabilidades compartidas. • Liderazgo compartido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia efectiva en manejo de recursos. • Redes de trabajo: coaliciones entre organizaciones. • Influencia política.
Comunitario	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a recursos de la comunidad. • Apertura de estructuras mediadoras. • Tolerancia a la diversidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Coaliciones organizativas. • Liderazgo plural. • Habilidades participativas de los residentes en la vida comunitaria.

A la luz de la Tabla anterior es posible situar los actos profesionales que hemos estudiado en un nivel *simultáneamente* individual y organizativo, dado que los profesionales son a la vez individuos con una profesión particular y parte de un colectivo. No obstante ello, particular relevancia pareciera denotar el nivel organizativo, espacio donde, en definitiva, se expresan las particularidades profesionales personales. En este nivel organizativo los profesionales efectivamente *toman decisiones*, las cuales se traducen en planes de acción y proyectos con determinado horizonte de sentido. De acuerdo a nuestros resultados, se desprende que este aspecto concreto —la oportunidad de decidir en consenso— es uno de los elementos cruciales para el *empowerment*, para su posibilidad, puesto que es un acto concreto —la decisión misma— la que es capaz de generar consecuencias tales como responsabilidad y liderazgo compartido, además de otros resultados indicados en la Tabla 12.

Como se aprecia en la Figura 17, la decisión conjunta del equipo ejecutor opera en el diálogo mismo con la situación. La decisión como acto profesional anuda, de este modo, los cabos del contexto, sus réplicas a actos profesionales o acciones previos, los diversos actores involucrados, el proyecto de acción del propio colectivo, etc. Siguiendo a Latour (2001) en su análisis de los científicos, los profesionales en sus actos deben ser capaces de mantener firmemente unidos diversos mundos y lograr armonizarlos, a costa del precio de tener que negociar sus propios objetivos. Y con la consecuencia de que el acto mismo es parte de un acontecimiento del cual salen transformados tanto la situación inicial como los actores en ella involucrados.

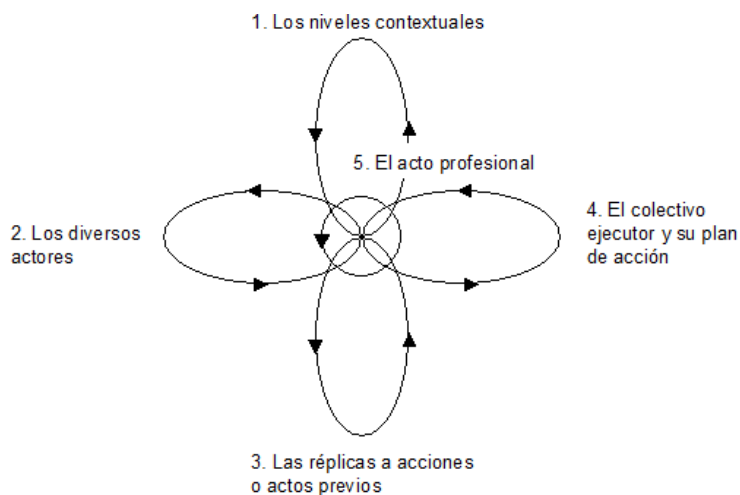


Figura 17: El acto profesional como conversación permanente con diversos mundos.

En ese sentido, los actos reflexivos de los profesionales son arriesgados (Mendel, 1998) en un sentido doble: pues admiten réplicas del contexto y admiten que éstas sean incorporadas en decisiones/actos posteriores (Schön, 1983/1998).

Los actos reflexivos permiten empoderar, de este modo, a los mismos profesionales (superando la lógica verticalista del marco lógico pudiendo así modificar el curso de su proyecto de acción), puesto que son una conversación reflexiva con la situación, la cual incluye los distintos contextos, y donde la voz de otros actores de la comunidad puede así ser escuchada de modo permanente, con la *eventualidad* —pues aquí no hay seguridad (y he aquí un componente ético-político de relevancia)— de incorporarse como actores activos a las intervenciones en desarrollo.

Puntualmente, los actos reflexivos de los profesionales que realizaron la intervención investigada ocurrieron, por lo general, en los instantes de diseño de las acciones. Y el proceso de diseño es, en palabras de (1983/1998), un proceso de *conversación reflexiva permanente* con un contexto único e *incierto*.

Un diseñador hace cosas [...] Trabaja en situaciones particulares, utiliza materiales específicos [...] su proceso de fabricación es complejo [...] Dada esta complejidad, las acciones del diseñador tienden, feliz o infelizmente, a producir otras consecuencias distintas a aquellas que pretendían. Cuando esto sucede, el diseñador puede tener en cuenta los cambios inintencionados que ha producido en la situación formando nuevas apreciaciones y comprensiones [...]

En un buen proceso de diseño, esta conversación con la situación es reflexiva. En las respuestas a las réplicas de la situación, el diseñador reflexiona desde la acción a propósito de la construcción del problema, las estrategias para la acción, o el paradigma de fenómenos que han estado implícitos en cada uno de sus pasos (Schön, 1983/998, p. 81)

En dicha conversación plantea Schön (1983/1998) el profesional funciona como un intermediario/experimentador que participa en una relación de transacción con la situación. Ahora bien, el hecho que existan réplicas de parte de la situación a la agencia de los actores constituye una apertura a entender el diseño de una acción —o de un proyecto de acciones— no como una etapa meramente *inicial* de un proyecto a la cual deben atenerse las acciones posteriores, sino como un proceso *constante* en el devenir del proyecto, donde las acciones o el proyecto mismo pueden ser modificados. De este

modo, una concepción marco-logicista pierde apoyo al tiempo que los actores mismos pueden ampliar su conversación con el contexto.

Una planificación rígida, por ende, no es capaz —no *puede serlo*— de dicha conversación y, presumiblemente, puede terminar siendo muy ajena a los cambios contextuales. Una planificación o diseño permanente, al contrario, permite mantener un proyecto de acciones *acorde* a las réplicas propias de los contextos. Lo cual genera una apertura a que diversos actores puedan participar en las decisiones referidas a la intervención, apropiándose de ella.

Por lo tanto, los actos reflexivos de un equipo ejecutor bien pueden constituir un punto crucial para la articulación del poder, lo cual es un paso relevante para cualquier empowerment a nivel comunitario.

Por último, es preciso restituir una reflexión —y un interés por investigaciones— dirigidas al papel que juega la emoción en los profesionales, tanto como indicios de la necesidad de actos profesionales que conversen con la situación, como así también el resultado emocional que produce el no haber podido desprenderse de escenarios rígidos de acción.

6.2. La superación crítica de una tecnología supuestamente pura

Los instrumentos marco-logicistas que guían y evalúan intervenciones comunitarias no son *neutrales* políticamente y pueden, al contrario, transformarse en el mayor enemigo para la transformación social. La argumentación de tal aseveración se sigue del análisis previo referido a los actos reflexivos como productores de poder.

En su afán por prever y predecir lo que debiera suceder si se llevan a cabo las acciones planteadas inicialmente, tales instrumentos provocan que los actores que conducen un proyecto se mantengan guiados por una *idea de acción* sin importarles las réplicas de la situación a sus acciones. Así, los profesionales se mantienen realizando *acciones* (bajo la lógica de una planificación preestablecida) y no *actos profesionales*, lo que imposibilita la incorporación de las voces de otros actores ¡e incluso de ellos mismos!, pues se *deben* a las acciones programadas y a los instrumentos de evaluación de ellas derivados, con las consecuencias de eludir el sentido de las intervenciones mismas,

déficit que ya se ha señalado en relación a otros programas respecto a promoción y fortalecimiento (Serrano y Raczynski, 2004).

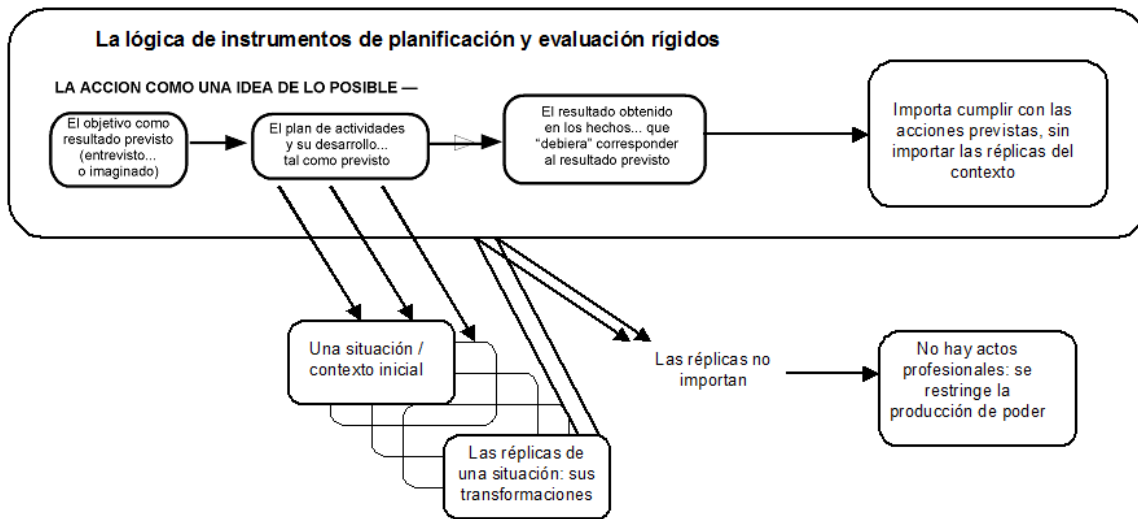


Figura 18: Restricción de la producción de poder mediante instrumentos de planificación y evaluación rígidos.

Por lo mismo, una planificación que no permita una conversación permanente (Schön, 1983/1998) entre quienes guían un proyecto de acciones y el contexto constituye un instrumento político de control, de auténtica restricción sobre la producción de poder que opera en el corazón mismo de una intervención, es decir, en el *fluir* de diseño y rediseño *constante* de actos, tal como se muestra en la Figura 18.

Como dice Jobert (2004) muchas veces esas burocracias, que se presentan como un aparato coherente, racional, nutrido por una ciencia rigurosa de la acción, resultan ser en realidad un conjunto fragmentado, un escenario de lucha implacable en defensa de feudos y territorios.

De lo que se deriva no la *necesidad* de incorporar la voz de los actores en los instrumentos de seguimiento y evaluación, sino lo *ineludible* que resulta dicha incorporación si efectivamente se desea la transformación social. Y para ello resulta insoslayable la apertura de los profesionales a dichas voces. En ese sentido, instrumentos que se presentan como altamente técnicos producen efectos altamente políticos al generar una traba intelectual y emocional a tal apertura *en el fluir* de un proyecto de acciones. Es necesario recordar en este momento que los profesionales refieren sentirse

frustrados cuando las cosas no les resultan como ellos habían planificado y cuando ven que los objetivos planteados en un inicio parecen cada vez más lejanos y extraños. La restricción a una apertura a las voces de la comunidad opera *antes* de su mera posibilidad. La instrumentación ha logrado neutralizar previo a su mismo origen la incorporación permanente de voces a un proyecto de acciones. Es extraño leer aseveraciones relativas a que, por ejemplo, los objetivos en una matriz de marco lógico deben ser “eficaces, es decir, no sólo deben responder a los problemas presentes, sino a aquellos que existirán en el tiempo futuro en el que se ubica el objetivo” (p. 29) o que el método de marco lógico, entre sus ventajas, “proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto” (p. 15). Cabe preguntarse cómo un objetivo planteado en cierto momento podría haber adelantado problemas *futuros* tales como pérdidas o incrementos de confianza, salida o llegada de actores en el colectivo ejecutor o en la dirección del programa, entre otros; o que al momento de evaluar lo importantes que pudieran haber sido procesos como los mencionados (el empoderamiento de actores, por caso) tales elementos desaparecen puesto que no es la información *más importante*.

Una instrumentación que aspira a la asepsia logra desbaratar cualquier intento de un colectivo profesional de mantener unidos, anudados, los diversos mundos necesarios para el diálogo con la situación. Como se muestra en la Figura 19, los nudos se desarman y la posibilidad de generar actos profesionales, empowerment y transformación social queda automáticamente descartada.

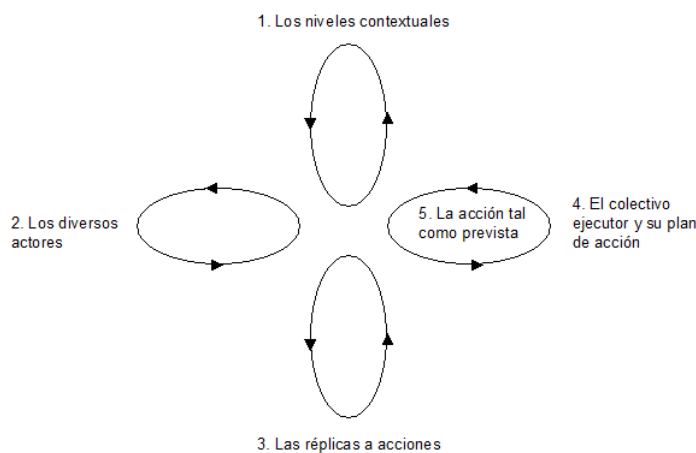


Figura 19: Las consecuencias de una instrumentación rígida.

Modificando una figura de Latour (1999/2001), podemos apreciar que la acción de los profesionales se ha vuelto purificada, separada de los mundos con los cuales podría vincularse, siendo éstos mundos concebidos como un todo indiferenciado.



Figura 20: La acción de los profesionales separada del contexto.

De modo que los nudos al desaparecer nos remiten a una mirada que escinde la intervención respecto de los mundos con los cuales se encuentra anudada. Y pareciera ser que el colectivo que ejecuta una intervención se enfrenta a un contexto determinado como si fuera relativamente ajeno a él. La Figura 21 muestra cómo se ha pasado desde una conversación con los distintos mundos necesarios para una conversación reflexiva, para actos reflexivos a una suerte de separación entre el colectivo (con su proyecto de acción) y el contexto.

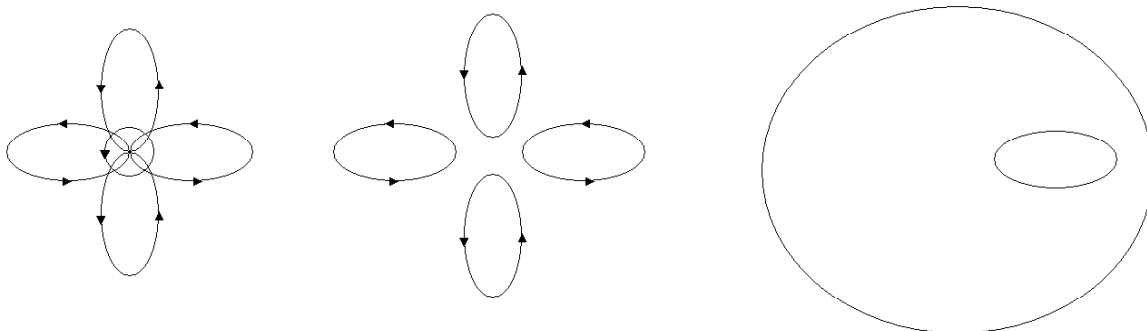


Figura 21: Desde la conversación reflexiva a una lógica de escisión entre el colectivo y el contexto.

6.3. La formación de profesionales reflexivos

Considerando que los contextos en los cuales se desarrollan las intervenciones son cambiantes tanto por movimientos ajenos a ellas como por las réplicas naturales a las acciones o actos profesionales previos, y considerando que los instrumentos suelen ser rígidos (con las consecuencias ya indicadas), se hace urgente incidir en que los profesionales que las conducen estén preparados en ciertas habilidades propicias para llevar a cabo actos reflexivos.

La formación profesional en pregrado y la formación continua requieren reestablecer la figura del profesional como un *actor visible*, esto es, con responsabilidades sobre su quehacer, con capacidad de iniciar procesos, de justificarlos y evaluarlos. El mundo académico debe mostrar más transparentemente que las tecnologías sociales responden a ciertas posiciones que muchas veces quedan, como hemos visto, en penumbras, posibilitando e imposibilitando determinados acciones y actos, y generando —como plantea Bourdieu (1998/1999)— una sensación de engaño y desautorización en los profesionales de primera línea.

No se trata de arrojar por la borda las intervenciones que operan con determinadas lógicas, sino de aclarar en qué perspectiva efectivamente se encuentran dichas intervenciones, a fin de no engañarnos a nosotros mismos y a los profesionales que empiezan su formación. Para asumir cualquier tarea de lograr una validez psicopolítica de la psicología social comunitaria resulta necesario escudriñar tales penumbras, lo que implica inevitablemente someter el discurso dominante a una crítica lógica que ataque al léxico, la argumentación y sus metáforas (Bourdieu, 2001), facilitando la comprensión política y la crítica reflexiva (Gergen & Leach, 2001).

Ahora bien, ¿cómo formar profesionales reflexivos, actores visibles? Esta respuesta, naturalmente, sobrepasa los límites de las presentes reflexiones. No obstante, pareciera ser que una primera vía de entrada es aflojar esta separación radical entre el mundo de la acción (y la teoría) y el mundo de los actos (la práctica). Me temo que hablar, por ejemplo, de “ciencia aplicada” es parte de este lenguaje que alimenta dicha separación, esta necesidad apremiante de prever certezas y escenarios predecibles en procesos que son habitualmente inciertos e impredecibles.

Por otro lado, la formación continua requiere de la visibilización de intervenciones para su reflexión y posibilidad de réplica. He aquí, probablemente, una entrada mucho más expedita que la que pueda realizar el mundo académico. La Internet, en efecto, ha venido propiciando el intercambio y visibilización a niveles regionales e internacionales, con resultados presumiblemente diversos, aunque no escudriñados. Publicaciones como el Forum of Qualitative Social Research (FQS), Journal of Multidisciplinary Evaluation, Liberacion, Comunitaria.cl, UCP-SARnet, entre otras, han dotado de aperturas que permiten, mediante el intercambio reflexivo, entender de otros modos las intervenciones profesionales. Algunas de estas publicaciones proveen el espacio para tal intercambio, mientras otras intencionan tales perspectivas alternativas, siendo cualquiera de ambos casos un avance que requiere mayor atención y recursos.

Respecto a la formación en pregrado y postgrado, la investigación llevada a cabo deja expuestos dos elementos que nos resultan de interés.

En primer lugar, que el “ámbito comunitario” no es escenario exclusivo de las carreras llamadas “sociales”. Es así, como vemos, que ingenieros y agrónomos —pero también abogados, médicos, veterinarios, entre otros— se desempeñan en estos ámbitos normalmente. Existe, entonces, una reflexión pendiente respecto a cómo la psicología social comunitaria puede aportar a estos profesionales una perspectiva ético-política que se evidencie en actos reflexivos.

En segundo lugar, que en el caso particular del pregrado se hace preciso una formación que contemple más fuertemente el *entrenamiento dirigido* del saber práctico, al modo en que lo muestra Schön (1983/1998, 1987/2002) en sus diversos casos de análisis.

7. Referencias

- Alfaro, J. (2000). *Discusiones en Psicología Comunitaria*. Santiago: Universidad Diego Portales.
- APA (2003). Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct. Extraído el 10 de enero de 2009 desde <http://www.apa.org/ethics/code.html>
- Arendt, H. (1995). *De la historia a la acción*. Barcelona: Paidós e I. C. E. de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Bauman, Z. (1998/2000). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Barcelona: Gedisa.
- Bourdieu, P. (1998/1999). *Contrafuegos. Reflexiones para servir a la resistencia contra la invasión neoliberal*. Barcelona: Anagrama.
- Bourdieu, P. (2001). *Contrafuegos 2. Por un movimiento social europeo*. Barcelona: Anagrama.
- Bourdieu, P. y Wacquant, L. (2005). *Una invitación a la sociología reflexiva*. Buenos Aires: Siglo veintiuno editores.
- Briones, G. (1991). *Evaluación de programas sociales*. México. D. F.: Trillas.
- Bruner, J. (1990/2002). *Actos de significado. Más allá de la revolución cognitiva*. Madrid: Alianza.
- Cook, T. D. & Reichardt, Ch. (1974/1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Morata.
- Delamaza, G. (2005). *Tan lejos tan cerca. Políticas públicas y sociedad civil en Chile*. Santiago: Lom.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1998). *The Landscape of Qualitative Research. Theories and Issues*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Dewey, J. (1929/1952). *La busca de la certeza: un estudio de la relación entre el conocimiento y la acción*. México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Durston, J.; Duhart, D.; Miranda, F. & Monzó, E. (2005). *Comunidades campesinas, agencias públicas y clientelismos políticos en Chile*. Santiago: Lom.
- Fals Borda, O. (1973). *Ciencia propia y colonialismo intelectual*. México D. F.: Nuestro Tiempo.

- Flick, U. (2002/2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Fundación para la Superación de la Pobreza (2005a). *Memoria Servicio País. Diez años trabajando por un país sin pobreza 1995-2005*. Santiago.
- Fundación para la Superación de la Pobreza (2005b). *Catálogo recuperación de experiencias. Programa Servicio País Ciclo 2004*. Santiago.
- Gergen, K. & Leach, C. W. (2001). Introduction: The Challenge of Reconstruction. En *Political Psychology*, 22 (2) pp. 227-232.
- Goetz, J. P. & Lecompte, M. (1986). Estrategias de recogida de datos. En *Etnografía y diseño cualitativo de investigación educativa*. Madrid: Morata. pp. 124-171.
- Gómez, C. (2002). Intervención de Carolina Gómez. En *Sociedad Civil y Superación de la Pobreza, Conferencia Internacional sobre Sociedad Civil. Cooperación entre el Estado, el Mercado y la Sociedad Civil en las Políticas Públicas. Experiencias en la Superación de la Pobreza* (pp. 127-130). Santiago.
- Guba, E. (1990). The Alternative Paradigm Dialog. En Guba, E. (ed.). *The Paradigm Dialog*. Newbury Park: Sage. pp. 17-27.
- Hahn, F. & Arredondo, F. (2004). *Sistematización de la intervención del Programa Servicio País en la comuna de Río Claro*. Documento de trabajo.
- Hauptmann, S. (2007). Structuring Audio Data with a "C-TOC". An Example for Analysing Raw Data [39 paragraphs]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 6(1), Art. 33, <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-05/05-1-33-e.htm>.
- House, E. R. & Howe, K. R. (1999/2001). *Valores en evaluación e investigación social*. Madrid: Morata.
- Ibáñez, T. (2001). *Psicología social construccionista*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Ibáñez, T. (2005). *Contra la dominación. Variaciones sobre la salvaje exigencia de libertad que brota del relativismo y de las consonancias entre Castoriadis, Foucault, Rorty y Serres*. Barcelona: Gedisa.
- Instituto Nacional de Estadísticas (2002). *Censo 2002*.
- Jobert, B. (2004). *Estado, sociedad y políticas públicas*. Santiago: Lom.

- Krause, M. & Jaramillo, A. (1998). *Intervenciones psicológico-comunitarias en Santiago de Chile*. Santiago: Facultad de Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Krause, M. (2002). The Institutionalization of Community Interventions in Chile: Characteristics and Contradictions. *American Journal of Community Psychology*, 30, 547-570.
- Laperrière, H. (2004). *L'évaluation de l'action préventive en contexte d'imprévisibilité. Les enjeux d'un projet de prévention des MTS/VIH/Sida par les pairs, Amazonas, Brésil*. Mémoire. Montreal: Université de Montreal.
- Laperrière, H. (2006). Taking Evaluation Contexts Seriously: A Cross-Cultural Evaluation in Extreme Unpredictability. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation (JMDE:4)*
- Laperrière, H. (2006, Septiembre). La investigación evaluativa de los contextos sociopolítico y sociocultural. Los desafíos metodológicos de la urgencia de las acciones sociosanitarias en regiones alejadas [37 párrafos]. *Forum Qualitati e Sozialforschung / Forum:Qualitati e Social Research* [On-line Journal], 7 (), Art.6. Disponible en: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/06/06--6-s.htm> [Fecha de acceso: 2006, 11, 01].
- Latour, B. (1999/2001). *La esperanza de Pandora*. Barcelona: Gedisa.
- Latour, B. (2005/2008). *Reensamblar lo social. Una introducción a la teoría del actor-red*. Buenos Aires: Manantial.
- Law, J. (2006). *After Method. Mess in social science research*. London/New York: Routledge.
- Law, J. & Hassard, J. (1999/2005). *Actor Network Theory and After*. Oxford: Blackwell.
- Lofland, J. & Lofland, L. (1971/1984). *Analyzing social settings. A guide to qualitative observation and analysis*. Belmont: Wadsworth.
- Long, N. (2001). *Development Sociology. Actor perspectives*. London: Routledge.
- MacQueen, McLellan, Kay y Milstein (1998). Codebook Development for Team-Based Qualitative Analysis. *Cultural Anthropology Methods* 10(2):31-36. Extraído el 29 de enero de 2008 desde <http://www.cdc.gov/hiv/software/pubs/codebook.pdf>
- Mendel, G. (1992/1993). *La sociedad no es una familia. Del psicoanálisis al sociopsicoanálisis*. Buenos Aires: Paidós.
- Mendel, G. (1998). *L'acte est une aventure. Du sujet métaphysique au sujet de l'actepouvoir*. Paris: La Découverte.

- Miles, M. & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis. A sourcebook of new methods*. Beverly Hills, California: Sage.
- Miles, M. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Montenegro, M. (2001). *Conocimientos, agentes y articulaciones: una mirada situada a la intervención social*. Tesis doctoral Universitat Autònoma de Barcelona, España.
- Montero, M. (2004). *Introducción a la psicología comunitaria. Desarrollo conceptos y procesos*. Buenos Aires: Paidós.
- Montero, M. (2006). *Hacer para transformar. El método en la psicología comunitaria*. Buenos Aires: Paidós.
- Muhr, T. (2004). *User's Manual for ATLAS.ti 5.0*. Berlin: Scientific Software Development.
- Muñoz, J. (2005). *Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS.ti 5*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Musitú, G.; Herrero, J; Cantera, L & Montenegro, M. (2004). *Introducción a la psicología comunitaria*. Barcelona: UOC.
- Naroll, R. (1962). *Data quality control-A new research technique: Prolegomena to a cross-cultural study of culture stress*. New York: The Free Press of Glencoe.
- Ortegón, E.; Pacheco, J. F. & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago: ILPES
- Patton, M. Q (1983). *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills: Sage.
- Prilleltensky, I., & Nelson, G. (1997). Community psychology: Reclaiming social justice. En D. Fox & I. Prilleltensky (Eds.), *Critical psychology: An introduction* (pp. 166–184). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Prilleltensky, I. (2008). The role of power in wellness, oppression, and liberation: The promise of psychopolitical validity. *Journal of Community Psychology*. 36 (2), pp. 116-136.
- Prilleltensky, I. (2004). Validez psicopolítica: El próximo reto para la psicología comunitaria. En M. Montero, *Introducción a la psicología comunitaria. Desarrollo conceptos y procesos* (pp. 13-32). Buenos Aires: Paidós.

- Punch, M. (1998). Politics and ethics in Qualitative Research. En N. Denzin & Y. Lincoln [Eds.], *The Landscape of Qualitative Research. Theories and Issues* (pp. 156-184). Thousand Oaks, California: Sage.
- Putnam, H. (1999). *El pragmatismo. Un debate abierto*. Barcelona: Gedisa.
- Rapaport, J. (1977). *Community Psychology: Values, research and action*. New York: Holt.
- Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9, 1–25.
- Richardson, L & Adams St. Pierre, E. (2005). Writing. A Method of Inquiry. En N. Denzin & Y. Lincoln [Eds.], *The Sage Handbook of Qualitative Research* (pp. 959-978). Thousand Oaks, California: Sage.
- Sandoval, C. (1996). *Investigación cualitativa*. Bogotá: ICFES.
- Schön, D. (1983/1998). *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona: Paidós.
- Schön, D. (1987/2002). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*. Barcelona: Centro de Publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencia – Paidós.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation Thesaurus*. Newbury Park: Sage.
- Serrano, C. & Raczynski, D. (2004). En C. Hardy [ed.], *Equidad y protección social*. Santiago: Lom.
- Stake, R. (2005). Qualitative Case Studies. En N. Denzin & Y. Lincoln [Eds.], *The Sage Handbook of Qualitative Research* (pp. 443-466). Thousand Oaks, California: Sage.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Bogotá: Editorial Universidad de Antioquia.
- Taylor, S. J. & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Wittgenstein, L. (1958/2004). *Investigaciones Filosóficas*. México D. F.: Instituto de Investigaciones Filosóficas UNAM.
- Zúñiga, R. (1986). El trabajador “olvidado”. En *Apuntes para trabajo social*, Santiago de Chile, 5, 12, 82-87.

- Zúñiga, R. (1996). Haciendo emerger actores y sujetos: el trabajador social como actor y sujeto. En *Revista de trabajo social*, año 2, 4, pp. 7-21.
- Zúñiga, R. (2001, agosto). *Psicología, ciencias y profesiones: los diálogos interdisciplinarios e interprofesionales*. Ponencia presentada en Congreso Internacional de la Sociedad Interamericana de Psicología, Santiago, Chile.
- Zúñiga, R. (2003). *Notas sobre "L'acte est une aventure. Du sujet métaphysique au sujet de l'actepouvoir"*. Extraído el 5 de julio de 2006 desde <http://homepage.mac.com/ricardo.b.zuniga>
- Zúñiga, R. & Laperrière, H. (2004). La evaluación comunitaria: conflictos verticales y ambigüedades metodológicas. Zúñiga, R. & Laperrière, H. (2006). Avaliação comunitária: conflitos verticales e ambigüedades metodológicas. Dans Bosi, M.L. & Mercado, F. (eds), *Avaliação de Programas e Serviços de saúde: enfoques emergentes*. Brasil: Editora Vozes. Versión española en imprenta, en la traducción del mismo volumen.
- Zúñiga, R. (2009, en preparación). *La evaluación en la acción social. Autonomías y solidaridades*. Québec: Universidad de Montreal. Extraído el 18 de Mayo de 2004 desde <http://homepage.mac.com/ricardo.b.zuniga>

8. Anexos

8.1. Guión de entrevista

1. Introducción sobre la investigación.
 - a. Presentación de objetivos y contexto del estudio.
 - b. Información sobre aspectos éticos de la información a obtener.
 - c. Explicar sobre carta de consentimiento informado.

2. Algunos aspectos generales:
 - a. ¿Cómo llegaste al programa servicio país?
 - b. ¿Con qué te encontraste en la comuna?
 - c. ¿Cuál fue el trabajo que desarrollaste (desarrollaron)?

3. Participación en la intervención:
 - a. Háblame sobre la relación con los grupos productivos y personas o equipos tanto del municipio como externos a éste.
 - b. ¿Quiénes estaban involucrados o participaban en las acciones propias de la intervención? ¿Cómo participaban?
 - c. Háblame sobre los roles que desempeñaban las distintas personas con las que trabajaban.
 - d. Cuéntame sobre la relevancia que tales actores tenían para la intervención (alcalde, dideco, director regional, entre otros). ¿Facilitaban, obstaculizaban? ¿Cómo?

4. Trabajo de equipo:
 - a. Háblame sobre el trabajo en equipo y sobre los aportes personales o profesionales puestos en juego en momentos específicos.
 - b. ¿Hubo énfasis distintivos en las acciones como equipo?
 - c. Cuéntame sobre los periodos de traspaso.

5. El equipo en situaciones de alta variabilidad:
 - a. ¿Hubo cambios respecto a las planificaciones establecidas? ¿Respecto a la estrategia de intervención comunal? ¿Respecto al plan anual concordado?
 - b. Háblame sobre momentos complejos o críticos, dificultosos y/o donde hubo que tomar decisiones relevantes para el curso de la intervención.
 - c. ¿Qué elementos cobraban relevancia en tales momentos?
 - d. ¿Cómo decidían qué hacer? ¿Quiénes participaban de tales decisiones?
 - e. ¿Qué hacían en definitiva?

6. Aspectos evaluativos en torno a la intervención:
 - a. ¿Qué hitos te parecen relevantes del periodo en el cual participaste?
 - b. ¿Cuál es tu apreciación global de la intervención?
 - c. ¿Existían instancias o momentos de evaluación de lo que estaban haciendo?
 - d. ¿Cómo se notaba si existía avance en lo que hacían?

7. Cierre y despedida:
 - a. ¿Qué elemento de relevancia consideras que no hemos comentado y que te interesa comentar?
 - b. ¿Algo que desconoces de la intervención y que te parece oportuno que yo indague?
 - c. Agradecimiento ante el tiempo, las respuestas y disposición.
 - d. Espacio para consultar dudas a la persona entrevistada.
 - e. Despedida.

8.2. Códigos utilizados en el análisis: definiciones y modos de uso.

Código Adaptación de institución de acogida	Definición breve Adaptación de la institución de acogida
Definición amplia Adaptación o ajuste de la institución de acogida (ddel, dideco, municipalidad) a las acciones de la intervención que tengan relación con ella.	
Cuándo usar Aplicar este código a todas las referencias que describan adaptaciones o ajustes realizados por la institución de acogida que tengan alguna relación directa con la intervención.	Cuándo no usar No usar este código para referirse a la coherencia entre la intervención y la institución de acogida.
Ejemplo "De alguna forma X tuvo que acoplarse un poco a lo que estábamos realizando para no quedar en el aire".	

Código Cambios en grupos productivos	Definición breve Cambios en la intervención dentro de los grupos productivos.
Definición amplia Cambios o transformaciones producidas en la intervención dentro del ámbito de los grupos productivos.	
Cuándo usar Aplicar este código a todas las referencias a transformaciones que se hayan producido en los planes de la intervención o en su ejecución por razones diversas dentro de los grupos productivos.	Cuándo no usar No usar este código para referirse a transformaciones en otros ámbitos, tales como la institución de acogida, pues existe para este caso un código especial.
Ejemplo "Dimos un salto desde el trabajo en los grupos a un trabajo entre los grupos".	

Código Cambios en intervención	Definición breve Cambios en la intervención dentro de la institución de acogida.
Definición amplia Cambios o transformaciones producidas en la intervención dentro del ámbito del ddel, dideco o municipalidad.	

<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias a transformaciones que se hayan producido en los planes de la intervención o en su ejecución por razones diversas dentro de la institución de acogida.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a transformaciones en otros ámbitos, tales como los grupos productivos, pues existe para este caso un código especial.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"Modificamos la intervención y la dirigimos al fortalecimiento de ddel en aras de institucionalizar la intervención".</p>	

<p>Código</p> <p>Características de alcaldesa</p>	<p>Definición breve</p> <p>Características de la alcaldesa.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Características o perfil de la alcaldesa que que tienen relevancia para la intervención.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias a aspectos tanto personales como técnicos de la alcaldesa.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a características de otras personas.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"Tenía una mirada clara de lo que deseaba respecto a X".</p>	

<p>Código</p> <p>Características de grupos productivos</p>	<p>Definición breve</p> <p>Aspectos de la población objetivo del territorio.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Aspectos que describen a las personas o grupos propios de la comunidad con los cuales se trabajó.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias que describan a la población de la comuna o a los grupos con los cuales se trabajó.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a descriptores de personas o grupos con los cuales se trabajó, pero que no pertenecen al territorio.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"Trabajábamos fundamentalmente con mujeres dueñas de casa".</p>	

<p>Código</p> <p>Características de la población general</p>	<p>Definición breve</p> <p>Aspectos de la población general del territorio.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Aspectos que describen a la población en general del territorio.</p>	

<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias que describan a la población de la comuna en general.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a descriptores de personas o grupos específicos con los cuales se trabajó, pues para ellos existe un código específico.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"La gente de la comuna era muy agresiva con nosotros".</p>	

<p>Código</p> <p>Características de los profesionales</p>	<p>Definición breve</p> <p>Características que poseen los profesionales del programa.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Características o perfil de los profesionales del equipo que tienen relevancia para la intervención.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias a aspectos tanto personales como técnicos de los profesionales del programa SP.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a características de profesionales que no sean parte del equipo.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"No teníamos experiencia profesional".</p>	

<p>Código</p> <p>Características del alcalde</p>	<p>Definición breve</p> <p>Características del alcalde.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Cambios o transformaciones producidas en la intervención dentro del ámbito de los grupos productivos.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias a aspectos tanto personales como técnicos del alcalde.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a características de otras personas.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"Nos dejaba hacer".</p>	

<p>Código</p> <p>Características del Dideco</p>	<p>Definición breve</p> <p>Características del director de desarrollo comunitario.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Características o perfil del director de desarrollo comunitario que tiene relevancia para la intervención.</p>	

Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a aspectos tanto personales como técnicos del director de desarrollo comunitario.	No usar este código para referirse a características de otras personas.
Ejemplo	
"No nos daba mayores orientaciones, nos dejaba hacer".	

Código	Definición breve
Características del equipo	Características del equipo.
Definición amplia	
Características de los profesionales del equipo o modos de acción de las labores desarrolladas por el equipo, en función de la relación misma de equipo o de la coordinación para el trabajo.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a aspectos que dan cuenta de las la interacción del equipo SP o de las características de los profesionales puestas en juego en la relación, por ejemplo, coincidencias, comparaciones, diferencias, entre otras.	No usar este código para referirse a fortalezas o deficiencias específicas del trabajo en equipo ni tampoco para características de los profesionales que explícitamente no aparecen vinculadas a la relación de trabajo en equipo, pues poseen códigos especiales.
Ejemplo	
"Éramos personas absolutamente distintas en cuanto a X e Y".	

Código	Definición breve
Características del equipo	Características del equipo.
Definición amplia	
Características de los profesionales del equipo o modos de acción de las labores desarrolladas por el equipo, en función de la relación misma de equipo o de la coordinación para el trabajo.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a aspectos que dan cuenta de las la interacción del equipo SP o de las características de los profesionales puestas en juego en la relación, por ejemplo, coincidencias, comparaciones, diferencias, entre otras.	No usar este código para referirse a fortalezas o deficiencias específicas del trabajo en equipo ni tampoco para características de los profesionales que explícitamente no aparecen vinculadas a la relación de trabajo en equipo, pues poseen códigos especiales.
Ejemplo	
"Éramos personas absolutamente distintas en cuanto a X e Y".	

Código	Definición breve
Características institución de acogida	Características del lugar u organización desde el cual se implementa la intervención.

<p>Definición amplia</p> <p>Características que describen el lugar u organización desde la cual se ejecuta la intervención, se alude aquí al departamento de desarrollo económico local y/o la dirección de desarrollo comunitario.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias que describan al ddel y/o la dideco en cuanto a su organización como a su modo de acción.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a descriptores de características personales de los integrantes del ddel o de la dideco. Para ello existen códigos específicos ligados a actores. Tampoco usar para referirse al clima vivido por equipo o profesionales.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"La ley incluía la implementación de un ddel y eso fue lo que intentamos realizar ".</p>	

<p>Código</p> <p>Características PRODESAL</p>	<p>Definición breve</p> <p>Características del Prodesal.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Características o perfil de los profesionales del equipo Prodesal relevantes para la intervención del programa SP.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias a aspectos tanto personales como técnicos del equipo Prodesal que registraran algún alcance con la intervención desarrollada por el programa SP.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a características de profesionales que no sean parte del equipo. Tampoco para las coordinaciones específicas generadas para la intervención del programa SP, pues tiene código especial.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"Ellos vivían en la comuna y, por lo tanto, conocían muy bien a la gente de los grupos productivos".</p>	

<p>Código</p> <p>Cierre de intervención</p>	<p>Definición breve</p> <p>Cierre de la intervención.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Aspectos relacionados con el proceso de cierre de la intervención tanto generales como específicos.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias a sucesos, planificaciones, reuniones, explicaciones, entre otras, referidas al cierre de la intervención.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a sucesos que no tengan relación con el término de la intervención.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"El cierre fue prematuro por X motivo".</p>	

Código	Definición breve
Cientelismo	Cientelismos observados o producidos durante la intervención.
Definición amplia	
Cientelismos percibidos o generados durante la intervención, que tengan relación con ella.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a procesos de clientelismo.	No usar este código para referirse a relaciones que no aparezcan claramente como clientelistas.
Ejemplo	
"Al final no se ampliaba la intervención y se trabajaba con los mismos grupos de siempre".	

Código	Definición breve
Clima dentro de institución	Clima organizacional en institución de acogida.
Definición amplia	
Clima afectivo vivido por los profesionales o el equipo dentro del ddel, dideco o municipalidad y que tengan alguna relación con la intervención.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a aspectos ligados al clima organizacional que haya sido relevante en la intervención del equipo o profesionales.	No usar este código para referirse a características personales de personas.
Ejemplo	
"Había una confianza en la dirección que ayudaba al trabajo".	

Código	Definición breve
Colectivo histórico	Colectivo histórico de equipos.
Definición amplia	
Colectivo de equipos profesionales de la intervención en la comuna.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias al colectivo de equipos en su conjunto desde una perspectiva más bien global.	No usar este código para referirse a etapa de traspaso, pues para ella existe código especial.
Ejemplo	
"Sabíamos que éramos sólo el primer eslabón y que después vendrían otros para refinar y mejorar lo que habíamos hecho nosotros".	

Código	Definición breve
Colectivo histórico	Colectivo histórico de equipos.
Definición amplia	
Colectivo de equipos profesionales de la intervención en la comuna.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias al colectivo de equipos en su conjunto desde una perspectiva más bien global.	No usar este código para referirse a etapa de traspaso, pues para ella existe código especial.
Ejemplo	
"Sabíamos que éramos sólo el primer eslabón y que después vendrían otros para refinar y mejorar lo que habíamos hecho nosotros".	

Código	Definición breve
Congruencia innovación/organización	Coherencia entre la intervención y la institución de acogida.
Definición amplia	
Coherencia entre la intervención y la institución de acogida en cuanto a acciones, planes, metas, sentidos, entre otros.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias que den cuenta el grado de coherencia (por ende, también de incoherencia) entre la intervención y la institución.	No usar este código para referirse a aspectos demasiado personales.
Ejemplo	
"Nosotros queríamos ir en cierta dirección, pero X no deseaba eso".	

Código	Definición breve
Conocimiento previo sobre el programa	Conocimientos y modos de conocimiento previos al programa
Definición amplia	
Información cognitiva que se poseía sobre el programa antes de participar en éste. También las acciones o situaciones que generan dicha información.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias al periodo anterior al programa donde se aluda a los aspectos mencionados.	No usar este código para referirse a aspectos emocionales previos al programa, como por ejemplo, expectativas.
Ejemplo	
"Unos amigos que recién habían participado me hablaron del programa".	

Código	Definición breve
Contexto geográfico	Aspectos geográficos del territorio de la intervención
Definición amplia	
Aspectos descriptivos que dan cuenta de las condiciones geográficas donde se desarrolla la intervención, tales como ruralidad, dispersión geográfica, clima, etc.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a los aspectos aludidos	No usar este código para descripciones de personas.
Ejemplo	
"Encontré que las personas con las cuales trabajábamos vivían muy lejos dentro de la comuna".	

Código	Definición breve
Cronología oficial de eventos	Cronología de eventos de la implementación de la intervención
Definición amplia	
Cronología de eventos propios de la implementación de la intervención tanto en los grupos productivos, institución de acogida y eventualmente otros, todos los cuales tienen la característica de ser públicos.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a eventos que posean alguna relevancia - percibida o sentida por los informantes- durante la implementación.	No usar este código para referirse a eventos que impliquen cambios o transformaciones de la intervención, de los usuarios, o que sean incidentes críticos, pues para ellos existen códigos específicos. Tampoco se aplica a eventos subterráneos, es decir, que no fueron visibles o públicos durante la intervención.
Ejemplo	
"En los primeros meses hicimos una visita a terreno con las productoras a otra región. Al final del periodo llevamos a cabo una feria de productores en la plaza de la comuna".	

Código	Definición breve
Cronología oficial de eventos	Cronología oficial de eventos que implican transformaciones.
Definición amplia	
Cronología de eventos durante el inicio y el curso de la implementación, como es relatada por los profesionales, que implican cambios ya sea en las personas mismas, ya sea en la intervención misma.	

<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias a eventos públicos que implican transformaciones perceptibles de cierto modo por diversas personas.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a cronología de eventos oficiales pero que no implican transformaciones perceptibles, por ejemplo, hitos o actividades relevantes.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"En ese momento las personas de la oficina se hicieron cargo de organizar la actividad por primera vez".</p>	

<p>Código</p> <p>Cronología subterránea de eventos</p>	<p>Definición breve</p> <p>Cronología subterránea de eventos de la implementación de la intervención.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Cronología de eventos propios de la implementación de la intervención tanto en los grupos productivos, institución de acogida y eventualmente otros, todos los cuales tienen la característica de no ser públicos refiriéndose más bien a procesos o situaciones que quedaron por diversas situaciones relegados a segundo plano, pero que resultan relevantes para los informantes.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias a eventos que posean alguna relevancia - percibida o sentida por los informantes- durante la implementación, y que no hayan sido parte de la vida 'pública' de la intervención.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a eventos que impliquen cambios o transformaciones de la intervención, de los usuarios, o que sean incidentes críticos, pues para ellos existen códigos específicos. Tampoco para aquellos eventos que son públicos.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"Esa conversación nos quedó dando vueltas mucho tiempo y sólo mucho más tarde pudimos hacer algo con eso".</p>	

<p>Código</p> <p>Cronología subterránea de eventos</p>	<p>Definición breve</p> <p>Cronología subterránea de eventos que implican transformaciones.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Cronología de eventos durante la implementación, como es relatada por los profesionales, y que propone un escenario de consenso, pero distinto a la versión pública o un diferente relato de los mismos hechos, y que implicaron transformaciones ya sea en las mismas personas, en la intervención, o en ambas.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias a transformaciones durante la intervención que no sean públicas.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a incidentes críticos de transformación o que sean públicos.</p>

<p>Ejemplo</p> <p>"Los cambios de mirada de los distintos directores del programa fueron marcando cambios en la implementación y aceleraron el cierre de la intervención".</p>
--

<p>Código</p> <p>Deficiencias del trabajo de equipo</p>	<p>Definición breve</p> <p>Deficiencias del trabajo de equipo.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Deficiencias sentidas (elementos sentidos como deficiencias) por los informantes respecto a su trabajo de equipo o el de otros del programa.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias a deficiencias vividas en el trabajo en equipo, ya sea en situaciones, prácticas, coordinaciones, por mencionar algunas.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a dificultades de la intervención misma, pues ellas tienen código especial.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"Teníamos perspectivas ideológicas, políticas y técnicas distintas y de ahí para arriba. Era difícil tener un buen trabajo de equipo así".</p>	

<p>Código</p> <p>Desarrollo del programa</p>	<p>Definición breve</p> <p>Fases por las cuales transita la intervención.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Fases por las cuales la intervención va pasando a medida que transcurre el tiempo y los equipos del colectivo van cambiando. Su alusión es a aspectos programáticos y no a la relación histórica o cronología de eventos de la intervención en la comuna.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias que describan etapas por las cuales pasa la intervención desde un punto de vista programático.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a eventos críticos, al relato histórico de la intervención en el territorio o a la cronología de eventos, pues existe código específico para tales situaciones.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"Luego de la estrategia de intervención comunal debíamos elaborar un plan anual".</p>	

<p>Código</p> <p>Director Regional 1</p>	<p>Definición breve</p> <p>Características del director regional.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Características, perfil o rol del director regional que tienen relevancia para la intervención.</p>	

<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias a aspectos tanto personales como técnicos del director regional del programa SP.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a características de otras personas.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"Hacia una excelente gestión política en todos los municipios y en instituciones públicas a nivel regional".</p>	

<p>Código</p> <p>Disposición de la institución</p>	<p>Definición breve</p> <p>Disposición de la institución para la intervención.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Disposición de la institución de acogida para que se lleve a cabo la intervención.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias que expliciten la disposición (positiva o negativa, temor, desconfianza, interés, etc.) del ddel, dideco, municipalidad, o actores de ella, respecto a la intervención.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a disposición de los grupos productivos.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"Inicialmente había cierta desconfianza por lo que iban a realizar los profesionales".</p>	

<p>Código</p> <p>Efectos de la asistencia</p>	<p>Definición breve</p> <p>Efectos producidos por la asistencia recibida.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Efectos que provoca la asistencia en diferentes niveles, ya sea en los profesionales mismos, como en los focos donde se interviene.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias a efectos positivos o negativos que produjo la asistencia tanto en la institución de acogida, grupos productivos o profesionales mismos.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para otros aspectos de la asistencia, los cuales tienen código especial.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"Nos sentíamos más seguros al ver que teníamos ese respaldo, que nos daban buenos consejos".</p>	

<p>Código</p> <p>Efectos sobre las prácticas organizacionales</p>	<p>Definición breve</p> <p>Efectos sobre las prácticas de la institución de acogida.</p>
--	---

<p>Definición amplia</p> <p>Efectos de la intervención sobre las prácticas del ddel, dideco o municipalidad, que impliquen transformaciones.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias a efectos producidos por la intervención en los modos de funcionamiento del ddel y que sean parte de los objetivos de la intervención.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a efectos que no sean objetivos de la intervención, por ejemplo, efectos no deseados, pues para ellos existe código especial.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"De ese modo el ddel empezó a realizar el proceso de llamado para el fondo de desarrollo productivo sin que nosotros estuviéramos encima".</p>	

<p>Código</p> <p>Efectos sobre prácticas de grupos productivos</p>	<p>Definición breve</p> <p>Efectos sobre las prácticas de los grupos productivos.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Efectos de la intervención sobre las prácticas de los grupos productivos, que impliquen transformaciones.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias a efectos producidos por la intervención en los modos de funcionamiento de los grupos productivos y que sean parte de los objetivos de la intervención.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a efectos que no sean objetivos de la intervención, por ejemplo, efectos no deseados, pues para ellos existe código especial.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"El grupo de señoras empezó a hacerse cargo de las reuniones".</p>	

<p>Código</p> <p>Emociones en los profesionales</p>	<p>Definición breve</p> <p>Emociones vividas por los profesionales.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Emociones y afectos de los profesionales del programa a lo largo de la intervención.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias a aspectos emocionales que los profesionales hayan experimentado en diversos contextos ligados a la intervención.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a emociones de otras personas que no sean profesionales del programa.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"Nos sentíamos solos".</p>	

Código Encargado de DEL.	Definición breve Características del encargado del departamento de desarrollo económico.
Definición amplia Características o perfil del encargado del ddel que tuvieron relevancia para la intervención.	
Cuándo usar Aplicar este código a todas las referencias a aspectos tanto personales como técnicos del encargado del ddel.	Cuándo no usar No usar este código para referirse a características de otras personas.
Ejemplo "Aportaba mucho en aspectos técnicos".	

Código Enigmas	Definición breve Episodios enigmáticos para los informantes.
Definición amplia Sucesos o episodios que los profesionales o equipos conciben como enigmáticos, sin explicación o de los cuales quisieran saber más.	
Cuándo usar Aplicar este código a todas las referencias a tales episodios.	Cuándo no usar No usar este código para episodios sorprendentes, pues ellos tienen código especial.
Ejemplo "Me gustaría saber por qué la intervención se cerró antes de tiempo".	

Código Estabilización de innovación en grupos productivos	Definición breve Estabilización de los aportes de la intervención en los grupos productivos.
Definición amplia Estabilización en el tiempo de resultados deseados por la intervención.	
Cuándo usar Aplicar este código a todas las referencias que den cuenta de que resultados obtenidos a raíz de la intervención se mantienen en el tiempo, se mantuvieron, o se mantendrán.	Cuándo no usar No usar este código para referirse a resultados o efectos sencillamente, sino a su estabilidad. Los efectos por sí mismos tienen un código especial.
Ejemplo "El grupo X se reunía posteriormente para definir qué realizarían a futuro".	

Código	Definición breve
Estabilización de innovación en municipio.	Estabilización de los aportes de la intervención en la institución de acogida.
Definición amplia	
Estabilización en el tiempo de resultados deseados por la intervención en el ámbito específico del ddel, dídeco o municipalidad.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias que den cuenta de que resultados obtenidos a raíz de la intervención se mantienen en el tiempo, se mantuvieron, o se mantendrán, en lo que a la institución de acogida se refiere. También para alusiones respecto a problemas o dificultades para lograr dicha estabilización.	No usar este código para referirse a resultados o efectos sencillamente, sino a su estabilidad. Los efectos por sí mismos tienen un código especial.
Ejemplo	
"El fondeproc continuó después que el último equipo dejó la comuna".	

Código	Definición breve
Evaluación	Procesos de evaluación durante la intervención.
Definición amplia	
Procesos, situaciones, características, etc., de evaluaciones efectuadas a lo largo de la intervención.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a tales elementos ya sean propiciados por los mismos profesionales o por otras personas, organizaciones, etc.	No usar este código para otros procesos.
Ejemplo	
"En los seminarios regionales realizábamos evaluaciones de lo que estábamos haciendo en la comuna".	

Código	Definición breve
Eventos críticos	Eventos críticos de la implementación.
Definición amplia	
Eventos de relevancia para la intervención ya sea técnica o políticamente.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a sucesos importantes de la intervención por su significado técnico, político, etc.	No usar este código para referirse a sucesos o eventos críticos que impliquen CAMBIOS o TRANSFORMACIONES, pues para ellos existe un código especial.

Ejemplo
"Tuvimos que presentar la estrategia al Concejo para su aprobación".

Código	Definición breve
Eventos críticos	Eventos críticos de cambio de la intervención.
Definición amplia	
Eventos de cambios de relevancia para la intervención ya sea técnica o políticamente.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a sucesos importantes de la intervención por su significado técnico, político, etc, que hayan cambiado la intervención.	No usar este código para referirse a sucesos o eventos críticos que NO impliquen CAMBIOS o TRANSFORMACIONES, pues para ellos existe un código especial.
Ejemplo	
"Ese hecho marcó un cambio en lo que estábamos haciendo por tal y tal motivo".	

Código	Definición breve
Expectativas del profesional sobre programa	Expectativas sobre el programa.
Definición amplia	
Estabilización en el tiempo de resultados deseados por la intervención programa antes de participar en éste. También las acciones o situaciones que generan dicha expectativa.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Cuándo usar Aplicar este código a todas las referencias al periodo anterior al programa donde se aluda a los aspectos mencionados. Se alude a componentes emocionales.	No usar este código para referirse a aspectos cognitivos previos al programa, como por ejemplo, información sobre el programa.
Ejemplo	
"Yo quería trabajar en zonas alejadas a lo urbano".	

Código	Definición breve
Experiencia de cambio en el usuario	Experiencia de cambio en el usuario con la intervención.
Definición amplia	
Experiencias de cambio o transformación en los usuarios producto de la intervención.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a experiencias que marquen transformaciones en el usuario que tengan una vinculación según los informantes a la intervención.	No usar este código para referirse a experiencia que no impliquen cambios en los usuarios.

<p>Ejemplo</p> <p>"En ese momento empezó a cambiar el modo en que la gente se relacionaba con el municipio. Ya no iban a preguntar sólo por los subsidios, sino que se interesaban en cómo poder postular al fondo concursable".</p>
--

<p>Código</p> <p>Explicaciones para las transformaciones</p>	<p>Definición breve</p> <p>Explicaciones que se dan sobre las transformaciones en la intervención.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Explicaciones que dan los informantes respecto a los cambios en distintos ámbitos de la intervención.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias a hechos, causas, hipótesis que parezcan plausibles a los informantes para explicar o comprender los cambios en la intervención.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a elementos que no sean explicatorios.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"Yo creo que el cierre se produjo por X, Y y Z".</p>	

<p>Código</p> <p>Formas de resolución de problemas</p>	<p>Definición breve</p> <p>Formas en que los profesionales resuelven los problemas.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Formas en que el equipo o los profesionales resuelven las dificultades o problemas que se presentan durante la intervención.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias a todas las prácticas (también cognitivas, si se presentan) que impliquen procesos de resolución de los problemas presentados durante la implementación.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a los problemas mismos, pues el foco aquí es otro.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"Nos dedicamos a conversar varios días qué debíamos hacer ahora".</p>	

<p>Código</p> <p>Historia de la innovación</p>	<p>Definición breve</p> <p>Historia de la intervención en la municipalidad.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Aspectos que describen la historia de la intervención dentro de la municipalidad, esto es, en el ddel y la dideco.</p>	

<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias que reflejen la historia de la intervención dentro de la institución de acogida. Esto implica una historia VINCULADA necesariamente a la institución.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a una cronología de eventos de la intervención que aluda a otros aspectos ajenos a la institución de acogida.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"Luego, como se contrató un arquitecto, la municipalidad prefirió solicitar un profesional distinto".</p>	

<p>Código</p> <p>Importancia del usuario</p>	<p>Definición breve</p> <p>Importancia del usuario.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Importancia que la intervención le asigna al usuario en términos de participación y decisión.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias a la relevancia que el usuario posee para la intervención. Se entiende por usuario al grupo objetivo de la intervención que, en nuestro caso, es en una primera fase los grupos productivos, y en una segunda el departamento de desarrollo económico local.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a relevancia de otros actores que no sean el usuario ni tampoco a la participación efectiva de las personas. En ambos casos, existen códigos especiales.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"Lo importante era que las personas mismas decidieran qué deseaban realizar y cuánto necesitaban para hacerlo".</p>	

<p>Código</p> <p>Motivos</p>	<p>Definición breve</p> <p>Motivos de las acciones de la intervención.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Motivos o intenciones de las acciones realizadas por el equipo o el profesional durante la implementación de la intervención.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias a motivaciones, intenciones o deseos por los cuales se llevan a cabo ciertas acciones. Tiene un nivel más restringido que los objetivos de la innovación.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a objetivos de la intervención, los cuales poseen un código especial.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"Estuvimos capacitando muy especialmente a una dirigente para que luego ella dirigiera las reuniones y no nosotros. Queríamos empoderar a la organización y eso no se podía hacer si seguíamos organizando y desarrollando nosotros las reuniones".</p>	

Código	Definición breve
Normas y autoridad	Jerarquías y normas al interior del ddel, dideco y municipalidad.
Definición amplia	
Aspectos que describen las jerarquías y normas por las cuales se rige la intervención dentro del departamento, dideco o municipalidad.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias que aludan a sistemas normativos o de autoridad de relevancia para la intervención.	No usar este código para referirse a sistemas normativos que no tengan implicación en la intervención, lo mismo en el caso de jerarquías que no tengan relación con ésta.
Ejemplo	
"Teníamos que presentar la estrategia al Concejo municipal para su aprobación".	

Código	Definición breve
Objetivos	Objetivos de la intervención.
Definición amplia	
Objetivos que persigue la intervención en distintos niveles.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a objetivos, metas o intenciones de la intervención.	No usar este código para referirse a objetivos de otros programas o instituciones.
Ejemplo	
"Buscábamos el empoderamiento de las personas que participaban en los grupos".	

Código	Definición breve
Organización	Organización de la intervención.
Definición amplia	
Aspectos organizativos de la intervención como programa.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a elementos que den cuenta del modo en que se organizaba la intervención administrativa y técnicamente.	No usar este código para referirse a elementos que describen organización de intervenciones asociadas a la del programa SP.
Ejemplo	
"Los equipos se conformaban por dúplas, un profesional del área social y alguien de la ingeniería, por ejemplo".	

Código	Definición breve
Participación en la innovación	Participación en la intervención.
Definición amplia	
Participación efectiva que tienen distintas personas, no profesionales del equipo SP, en la intervención, ya sea de la institución de acogida como de los grupos productivos.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a situaciones de participación, procesos, e involucrados en distintos niveles. También a limitaciones para ella.	No usar este código para descripciones sobre la importancia del usuario en el ámbito de la participación, pues tiene código especial. Diferencias entre lo que se pretende y lo 'real'.
Ejemplo	
"Nos sentíamos más seguros al ver que teníamos ese respaldo, que nos daban buenos consejos".	

Código	Definición breve
Plan	Plan de implementación de la intervención.
Definición amplia	
Planificación de la intervención que se desarrolló.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a la planificación, ya sea en cuanto a su elaboración, puesta en marcha, evaluación y/o ajuste.	No usar este código para referirse acciones que no estén implicadas con una planificación.
Ejemplo	
"Tuvimos que modificar los objetivos de la estrategia de intervención, pues el contexto había cambiado y era posible pensar a más largo plazo".	

Código	Definición breve
Problemas de implementación en grupos	Problemas de implementación en los grupos productivos.
Definición amplia	
Problemas durante la intervención dentro del ámbito del trabajo con los grupos productivos.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a dificultades de la intervención, tanto en planificación, ejecución, ajuste o evaluación dentro de lo concerniente a los grupos productivos.	No usar este código para referirse a dificultades en otros ámbitos, por ejemplo, en el ddel, pues posee código especial.
Ejemplo	
"No asistían a las reuniones y teníamos que hacer algo para que fueran, o tomar alguna decisión".	

Código	Definición breve
Problemas de implementación en institución	Problemas de implementación en institución de acogida.
Definición amplia	
Problemas durante la intervención dentro del ámbito del trabajo con la institución de acogida.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a dificultades de la intervención, tanto en planificación, ejecución, ajuste o evaluación dentro de lo concerniente a la institución de acogida.	No usar este código para referirse a dificultades en otros ámbitos, por ejemplo, en los grupos productivos, pues posee código especial.
Ejemplo	
"No se estaban haciendo cargo de lo que tenían que realizar y eso perjudicaba lo sostenible de la intervención".	

Código	Definición breve
Profesional saliente	Características del profesional que egresa del programa.
Definición amplia	
Características y/o perfil del profesional una vez termina su participación en la intervención.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a características, habilidades, aspectos que el profesional obtiene de su paso por la experiencia de intervención.	No usar este código para características de entrada de los profesionales, pues éstas tienen código especial.
Ejemplo	
"Yo quedé con una visión respecto a cómo trabajar con personas que tienen otras profesiones totalmente distintas, una especie de apertura a escuchar".	

Código	Definición breve
Recepción social de los profesionales	Recepción de los profesionales en la comuna.
Definición amplia	
Características o aspectos de la recepción que tienen los profesionales o equipos del programa a su ingreso en la comuna, ya sea de parte de los grupos productivos o de la institución de acogida.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a la recepción y sus características que se les dio a los equipos en sus distintos ámbitos laborales.	No usar este código para referirse a sensaciones propias de los profesionales.
Ejemplo	
"Nos recibieron súper bien, estaban como esperándonos, muy abiertos".	

Código	Definición breve
Redes surgidas	Redes surgidas producto de la intervención o deficiencias en esto.
Definición amplia	
Redes surgidas a raíz de la intervención del programa, ya sea en los grupos productivos o en la institución de acogida. También incluye falencias en este ámbito.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a redes surgidas por la acción del programa, pudiendo ser estas redes internas o externas. Incluir referencias a deficiencias en este aspecto.	No usar este código para redes que no surgieron por acción de la intervención.
Ejemplo	
"Entonces nos contactamos con prodemu para que viniera a la comuna y empezamos a trabajar con ellos y luego la dideco siguió el contacto" o "Entonces los distintos grupos productores de flores pasaron a constituir la red de productores de flores de X".	

Código	Definición breve
Relación con grupos productivos	Relación con los grupos productivos.
Definición amplia	
Relación entre los profesionales y/o equipos y los grupos productivos ligados a la intervención.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a la relación, tanto a nivel técnico como afectivo, entre ambas partes. El énfasis está en la relación.	No usar este código para referirse a características personales.
Ejemplo	
"Con los grupos había una cercanía, confianza".	

Código	Definición breve
Respaldo programático	Respaldo programático para el equipo.
Definición amplia	
Características del respaldo que tiene el equipo o profesional a nivel programático.	

Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias que describan la forma de respaldo que el profesional o equipo recibe desde instancias propias del programa SP.	No usar este código para referirse a respaldos no provenientes del programa SP.
Ejemplo	
"Nos enviaban información desde la dirección temática nacional".	

Código	Definición breve
Resultados negativos en grupos productivos	Resultados negativos de la intervención en grupos productivos.
Definición amplia	
Resultados negativos en grupos productivos producto de la intervención.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a resultados negativos según los informantes en el ámbito del trabajo con grupos productivos.	No usar este código para referirse a resultados negativos en otros ámbitos.
Ejemplo	
"Los grupos se hicieron dependientes del programa".	

Código	Definición breve
Resultados negativos en municipio	Resultados negativos de la intervención en la municipalidad.
Definición amplia	
Resultados negativos en el ddel, dideco, y/o municipalidad producto de la intervención.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a resultados negativos según los informantes en el ámbito de la institución de acogida.	No usar este código para referirse a resultados negativos en otros ámbitos.
Ejemplo	
"Se generó un clientelismo perverso por parte de X".	

Código	Definición breve
Resultados no anticipados en grupos productivos	Resultados no previstos por la intervención en los grupos productivos.
Definición amplia	
Resultados en los grupos productivos que no habían sido previstos por la intervención.	

<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias a resultados que se dieron y que no habían sido predichos en la intervención, fundamentalmente a nivel de planificaciones, y que tienen relación con la intervención.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a resultados previstos, pues tienen código especial.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"Los grupos empezaron a X, lo que no estaba en nuestros planes".</p>	

<p>Código</p> <p>Resultados no anticipados en municipio</p>	<p>Definición breve</p> <p>Resultados no previstos por la intervención en la municipalidad.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Resultados en el ddel, dideco, y/o municipalidad que no habían sido previstos por la intervención.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias a resultados que se dieron y que NO habían sido predichos en la intervención, fundamentalmente a nivel de planificaciones, y que tienen relación con la intervención.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a resultados previstos, pues tienen código especial.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"X no lo teníamos pensado, pero ocurrió".</p>	

<p>Código</p> <p>Resultados positivos en grupos productivos</p>	<p>Definición breve</p> <p>Resultados positivos de la intervención en grupos productivos.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Resultados positivos en grupos productivos producto de la intervención.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias a resultados positivos según los informantes en el ámbito del trabajo con grupos productivos.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a resultados positivos en otros ámbitos.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"Ese grupo logró desarrollar vínculos con otras instituciones para lograr capacitaciones que estimaba necesarias".</p>	

<p>Código</p> <p>Resultados positivos en municipio</p>	<p>Definición breve</p> <p>Resultados positivos de la intervención en la municipalidad.</p>
---	--

Definición amplia	
Resultados positivos en el ddel, dideco, y/o municipalidad producto de la intervención.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a resultados positivos según los informantes en el ámbito de la institución de acogida.	No usar este código para referirse a resultados positivos en otros ámbitos.
Ejemplo	
"Se generó un empoderamiento del ddel".	

Código	Definición breve
Sello de equipo	Sello particular de un equipo.
Definición amplia	
Características, aspectos, énfasis distintivos de un equipo respecto a otro.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias que describan características o elementos puestos en juego durante la participación de un equipo en particular. Este código nace in vivo.	No usar este código para referirse a aspectos positivos o negativos del trabajo en equipo, pues ellos tienen sus códigos especiales.
Ejemplo	
"Nunca pudimos poner un énfasis propio, creo que nos faltó eso, un sello del equipo".	

Código	Definición breve
Seminarios	Seminarios realizados por el programa SP.
Definición amplia	
Características de los seminarios y/o encuentros realizados a nivel programático.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias que describan las características, la calidad, juicios sobre los seminarios realizados desde el programa SP para los equipos.	No usar este código para referirse a instancias de evaluación propiamente tales, que tienen código especial.
Ejemplo	
"Se hacían seminarios muy repetitivos, y nunca traían a redes de instituciones públicas".	

Código	Definición breve
Sorpresas	Episodios que causaron sorpresa en los informantes.

Definición amplia	
Sucesos en la intervención que producen sorpresa o extrañeza en los equipos o profesionales por ser inesperados.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a tales episodios.	No usar este código para episodios enigmáticos, pues ellos tienen código especial.
Ejemplo	
"Fue extraño, no nos esperábamos esa reacción".	

Código	Definición breve
Tipo de acción profesional	Tipo de acción profesional del equipo.
Definición amplia	
Características y aspectos de relevancia del trabajo práctico-teórico desarrollado por los profesionales y/o equipo durante la intervención.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a los modos de acción de los profesionales del programa ya sea en los grupos productivos como en la institución de acogida.	No usar este código para referirse a características personales de los profesionales, que poseen código especial.
Ejemplo	
"Realizábamos sesiones de capacitación con las señoras".	

Código	Definición breve
Tipo de asistencia	Tipos de asistencia que recibe el equipo.
Definición amplia	
Tipo de asistencia que reciben los profesionales o el equipo. Puede ser de orientación, asistencia técnica, visita a terreno, etc.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias a tipos de asistencia RECIBIDAS por los profesionales o equipos.	No usar este código para referirse a asistencias solicitadas pero no recibidas.
Ejemplo	
"En esa oportunidad el asesor regional nos visitó en la comuna".	

Código	Definición breve
Trabajo desarrollado en grupos productivos	Trabajo en los grupos productivos.

Definición amplia	
Trabajo desarrollado con los grupos productivos desde la intervención.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a todas las referencias generales y específicas del tipo o modo de trabajo que la intervención llevaba a cabo con los grupos productivos.	No usar este código para referirse a acciones que no tuvieran relación con los grupos productivos.
Ejemplo	
"Trabajábamos en el desarrollo de habilidades de comercialización de sus productos".	

Código	Definición breve
Trabajo desarrollado en municipalidad	Trabajo desarrollado por la intervención en la institución de acogida.
Definición amplia	
Acciones en que se manifiesta la implementación de la intervención dentro de la institución de acogida.	
Cuándo usar	Cuándo no usar
Aplicar este código a las acciones específicas en que la intervención se pone en práctica en la institución de acogida, ya sea mediante coordinaciones, planificaciones conjuntas, implementaciones en equipos amplios, en coordinación con distintos departamentos, etc.	No usar este código para referirse a acciones que tengan relación con la municipalidad, pero que o bien no son su centro mismo, o son llevadas a cabo desde fuera de la intervención que nos interesa. Tampoco para referirse a fases más amplias de la intervención dentro de la institución de acogida, pues para ello existe el código 'Historia de la innovación'.
Ejemplo	
"Nos poníamos de acuerdo con el equipo prodesal antes de hacer las visitas a terreno para saber qué iban a realizar ellos y que ellos supieran qué haríamos nosotros ".	

Código	Definición breve
Trabajo en equipo	Características del trabajo en equipo.
Definición amplia	
Características positivas y negativas del trabajo en cada equipo SP.	

<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias a la relación, tanto a nivel técnico como afectivo, a sus características, fortalezas y deficiencias entre los miembros del equipo del programa SP. También a relatos que reflejen el trabajo en equipo.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a características personales, a no ser que se expresen en una relación donde cobren relevancia. El énfasis está en la relación.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"Nos complementábamos desde nuestras distintas disciplinas y lográbamos plasmarlas en las planificación y en las prácticas mismas con los grupos".</p>	

<p>Código</p> <p>Traspaso</p>	<p>Definición breve</p> <p>Traspaso al equipo entrante.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Características del traspaso que realiza el equipo instalado en la comuna al equipo que llega.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias que describan la forma en que se realiza el traspaso, así como los potenciales juicios respecto a su calidad.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a juicios sobre otros equipos o profesionales de otros equipos.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"El traspaso estuvo bien planificado, vimos que tenían todo programado, sin embargo faltó que nos dieran una visión de los aspectos más cotidianos de la vida municipal".</p>	

<p>Código</p> <p>Valoración del programa a nivel municipal</p>	<p>Definición breve</p> <p>Valoración que se da al programa desde la institución.</p>
<p>Definición amplia</p> <p>Valoración que el ddel, dideco o municipalidad, oficial o extraoficialmente da al programa o intervención.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias que den cuenta de los juicios valorativos que sobre la intervención posee la institución de acogida.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a valoración del programa desde los grupos productivos..</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"Nos dimos cuenta que al programa no se le valoraba lo suficiente ".</p>	

<p>Código</p> <p>Vinculación comunitaria del profesional</p>	<p>Definición breve</p> <p>Vinculación del profesional con la comunidad.</p>
---	---

<p>Definición amplia</p> <p>Características de la vinculación que tienen los profesionales con la comunidad en la cual se insertan.</p>	
<p>Cuándo usar</p> <p>Aplicar este código a todas las referencias que describan las relaciones, características, entre otras, entre los profesionales y la comunidad en su dimensión más global.</p>	<p>Cuándo no usar</p> <p>No usar este código para referirse a relaciones específicas como las que se tienen con la institución de acogida o los grupos productivos..</p>
<p>Ejemplo</p> <p>"Nos quedábamos los fines de semana, y empezamos a participar del apoyo a la formación de un grupo scout en el liceo".</p>	