



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGÍA  
MAGÍSTER EN ANÁLISIS SISTÉMICO APLICADO A LA SOCIEDAD

REFLEXIÓN E INTERVENCIÓN COMUNITARIA: Efectos de la observación éxito/fracaso en el rediseño de las estrategias de intervención de programas de desarrollo local.

Tesis presentada para obtener el grado de Magíster en Análisis Sistemico Aplicado a la Sociedad.

Nombre del Alumno: Fabián Nichel Valenzuela.

Profesor Guía: Dimas Santibáñez

Santiago, Julio 2013.

## RESUMEN.

El presente estudio reflexionará acerca de los factores que influyen en la forma de evaluar los resultados de programas sociales y las estrategias implementadas según profesionales del área social. Se considera el discurso de los interventores hacia sus expectativas de éxito y fracaso, las que genera la Política Pública y los mismos beneficiarios. Además se abordará las posibilidades de reflexión y aprendizaje de estos equipos.

Epistemológicamente esta investigación se basa en el constructivismo y la teoría de sistemas de Luhmann como forma de comprender la construcción de realidad y orden social. Se ocupará un marco metodológico cualitativo, utilizando entrevistas en profundidad.

Palabras claves: Reflexión, Evaluación, intervención comunitaria, Política Pública y Teoría de sistemas.

## **TABLA DE CONTENIDO.**

### **RESUMEN.**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. OBSERVACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA.</b>	<b>12</b>
2.1 Lógica clientelista e individualismo de Política Pública.	12
2.2 Racionalidades de la gestión pública.	15
2.2.1 Racionalidad Económica.	16
2.2.2 Racionalidad Técnica.	20
2.2.3 Tensiones entre ambas racionalidades.	22
2.4 Planificación a nivel Central y coordinación a nivel local.	26
<b>3. OBSERVACIÓN DE LO LOCAL.</b>	<b>31</b>
3.1 Éxito/Fracaso según obtención de beneficios.	31
3.2 Participación y Comunicación.	34
<b>4. PROCESOS REFLEXIVOS; ENTRE AUTODESCRIPCIÓN Y AUTOINTERVENCIÓN.</b>	<b>37</b>
4.1 Éxito/fracaso consensuado en el sentido	39
4.2 Éxito como cambio en la relación Interventor/Intervenido.	43
4.3 Conversación como principal herramienta de evaluación.	45
4.4 Posibilidades de autoobservación y autodescripción.	49
4.4.1 Autoobservación como reflexión.	49
4.4.2 Consecuencias de la autodescripción como sistematización en las organizaciones.	53
4.5 Caminos para el Cambio y Aprendizaje Organizacional.	56
4.6 Reflexión como Autointervención.	60
<b>5. CONCLUSIONES.</b>	<b>63</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>68</b>

## **ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS:**

Tabla 1. Cuadro resumen	10
Tabla 2. Evaluación según Subirats.	15
Tabla 3. Resumen de contenido.	76
Tabla 4. Muestra de Investigación.	77

## 1. INTRODUCCIÓN.

Los equipos de Intervención se esfuerzan por aumentar las probabilidades de éxito de sus programas. En este proceso se deben enfrentar a problemas de contexto y problemas al interior de su organización. Dentro de los externos están las expectativas tanto de las personas beneficiarias, la Política Pública y de quienes financian sus intervenciones. Por lo tanto utilizan la reflexión como un mecanismo para estar constantemente generando cambios y adaptándose a las diversas dificultades que se encuentran (Prileltensky y Nelson, 1997). De esta forma son capaces de definir el éxito o fracaso de sus acciones.

En términos de Luhmann (2007) esta reflexión se puede definir en dos conceptos claves: la Heteroreferencia es decir la observación del entorno del sistema mientras que la autoreferencia son las distinciones sobre sí mismo. De esta forma la organización puede actuar modulando el contexto en beneficio de su operar.

La investigación que se desarrolló tuvo como propósito relevar las tensiones que se generan en la observación, de interventores sociales, sobre sus resultados y la posterior toma de decisiones en las estrategias futuras. Para esto se profundizó en las distinciones sobre éxito y fracaso, las decisiones que se toman a partir de esa distinción y cómo influye el contexto de las políticas públicas y los beneficiarios en lo ya mencionado. Desde lo emergente de la investigación se centró en la reflexión como una opción de las organizaciones de autoobservarse y autodescribirse con el fin de aprender.

Los principales resultados que se obtuvieron refieren a las diferentes tensiones que se generan al momento de decidir si una experiencia de intervención fue exitosa o no; y por otro lado consideraciones relevantes sobre la reflexión al interior de los equipos. Para esto se analizó el discurso de los interventores sociales sobre sus expectativas, las de la Política Pública y la de los beneficiarios sobre los resultados de sus prácticas.

El análisis de la información se realizará relacionando diversos autores y teorías, siendo la Teoría de Sistemas el eje central con tres ideas fuerza el código y programas de las organizaciones de trabajo comunitario, la autodescripción y las posibilidades de evolución de las organizaciones desde el punto de vista del cambio y aprendizaje.

Además a la base del análisis se encuentra la lógica de interfaz la cual observa las políticas públicas desde cómo la exploración de las discrepancias de interés social, interpretación cultural, conocimiento y poder se intermedian, perpetúan o transforman en base a puntos críticos de confrontación y cooperación entre quienes intervienen y los beneficiarios (Roberts, B. 2001).

En esta reflexión constante los equipos van construyendo las nociones de éxito y fracaso en relación con los otros. Tanto el nivel central desde sus Políticas Públicas, la comunidad como expertos en sí mismos y los equipos profesionales

quienes definen distintos factores prioritarios para decidir cuándo están frente a una experiencia exitosa o no. Esta decisión tiene consecuencias en la intervención y en las organizaciones referidas las cuales serán relevadas en el documento.

Este estudio observa las estrategias de intervención a través de quienes las operan, enfocándose en la posibilidad de autoobservar los criterios de éxito y fracaso con el fin generar o no cambios en su prácticas de intervención, y así probabilizar sus resultados exitosos.

A continuación se mostrarán antecedentes que orienten el estado del arte sobre la probabilidad de éxito y reflexión que existe en las prácticas comunitarias.

La sociedad moderna actual está basada en la fragmentación de la unidad de la sociedad a partir de la especialización de sistemas parciales. Los cuales se sensibilizan en forma excesiva frente a algunos problemas centrales y se vuelven indiferentes hacia otros ámbitos. Clausura operativa, que les permite realizar su autopoiesis y volverse cerrados a la información pero abiertos cognitivamente; de tal forma que el entorno u otro sistema puede irritar pero no determinar. Son sistemas cerrados, autorreferenciales y autónomos (Luhmann, 1992).

Como consecuencia de la clausura operativa de los sistemas se observa la imposibilidad de predecir un cambio en otro; repercutiendo, por lo tanto, en las concepciones sobre la intervención psicosocial que tienen los operadores sociales (Mascareño, 2007). Como bien se expresa en la siguiente cita: “Pero definida teóricamente, la comunicación es altamente improbable, y con ello el éxito de la intervención en tanto comunicación es también improbable.” (Mascareño, 2007 p.23).

Como referencia a la dificultad de predecir resultados exitosos en las intervenciones Horacio Salgado (2009) observó que no existe una relación directa entre lo planificado en el marco-lógico y los resultados obtenidos al finalizar el proceso, debido a que se evalúa aquello imaginado por los profesionales antes de comenzar el proceso de intervención. Por lo tanto considerando la imposibilidad de predecir resultados se puede observar la paradoja que se les genera a quienes deben establecer una pauta de evaluación antes de comenzar la intervención (Carballeda, 2007).

Esta dificultad en la predicción de los resultados releva la importancia de la evaluación como la posibilidad de los equipos de observar las consecuencias de sus operaciones; y así con esa información decidir nuevas comunicaciones para mejorar la intervención.

## **Contexto de las Políticas Públicas.**

En los 80 las Políticas Públicas mostraron una importante reducción en el monto de recursos asignado a los programas sociales y un aumento de la pobreza, debido a los ciclos y crisis económicos que hubo en el mundo. Mientras que a comienzos de los noventa el reordenamiento económico, como la reducción de la tasa de inflación y la recuperación del crecimiento a nivel país; permitió la reducción de la pobreza lo cual fue acompañado de un aumento progresivo del gasto social. Esto último ha ido en aumento progresivo desde la década del 90 hasta la actualidad. Sin embargo en la actualidad reducir el volumen de quienes no pueden satisfacer sus necesidades básicas se ha vuelto más complejo y difícil si no se realizan, de forma paralela, cambios en los criterios orientadores de la política pública que permitan enfrentar el “núcleo duro” de la pobreza (Banco Mundial, 2005; Franco, 2002 y Stein y Tommasi, 2006).

Este aumento en el gasto y los cambios en la gestión pública ha sostenido una tensión en la forma de gestión del Estado sobre “lo social”, cuestionando el rol del mismo y/o de otros actores para la solución de los problemas sociales. Es la permanente cuestión de la descentralización, la cual consiste en asignar los recursos públicos según la presentación de proyectos confeccionados por entes interesados de la sociedad civil de acuerdo a su propia percepción de cómo se deben enfrentar y solucionar determinados problemas sociales. Esta idea se basa en el supuesto que la innovación se encuentra diseminada en la sociedad y no estaría concentrada únicamente en el Estado, por lo cual se debe buscar formas de aprovecharla (Stein y Tommasi, 2006).

De esta forma se fortalece la perspectiva de que las funciones de la política social (diseño, financiamiento, implementación, control, evaluación) se pueden separar y pueden, por tanto, ser llevadas a cabo por diferentes actores. Generándose la tercerización de los servicios del Estado entregando, a través de licitaciones, la ejecución de sus políticas a ONGs, Fundaciones, corporaciones y Municipios, con lo cual cada Ministerio se comienza a especializar en la regulación más que en la ejecución de las políticas. Esta decisión se basa en la focalización de la intervención de tal manera que las personas involucradas puedan tener mayor participación debido a que según evaluaciones existe una fuerte correlación entre el nivel de participación de la población-objetivo en la formulación e implementación de las propuestas de solución y el grado de éxito en el logro de los objetivos de impacto de los programas y proyectos sociales. En este sentido, en términos económicos, el Estado concentra sus actividades en la regulación y la coordinación de la oferta territorial; debiendo desarrollar una capacidad catalizadora en cuanto a atraer a la comunidad, empresas y al Tercer sector a compartir la responsabilidad en la ejecución de las políticas públicas, especialmente en Salud, educación y pobreza (Franco, 2002 y CLAD 1998).

Esta identificación con el proyecto puede contribuir a orientar la estrategia de resolución de los problemas sociales haciendo coincidir la oferta pública de bienes

con las necesidades sociales priorizadas por la población a la que están destinados.

Este nuevo rol del Estado en las Políticas Públicas se orienta, a través de mayor flexibilidad organizacional y disminución de burocracia, a conformar una nueva forma de gestión orientada a la calidad total de las tareas que realice (CLAD, 1998).

Sin embargo esto genera diversas tensiones entre quienes ejecutan los programas debido a que deben estar en constante “dar cuenta” a un organismo central fiscalizador con alta relevancia en la eficiencia del gasto público en relación a coberturas. Generando una tensión entre la calidad de la intervención que se genera o el continuo aumento de cobertura que se exige.

Como escribe Peroni, A. (2012): “Surge una especial atención por saber cuál fue la cobertura, cómo funcionó la focalización, cómo funcionó la eficacia, la eficiencia, pero aparece una caja negra que estaba perdida y refiere a los procesos de cambio” (P 109).

La situación actual de las intervenciones comunitarias se encuentra cruzada por una alta institucionalización de los programas. Éstos se caracterizaban por responder a procesos espontáneos de la comunidad o a organizaciones financiadas por agentes extranjeros. Sin embargo hoy en día la mayoría de éstos responden a políticas y financiamientos de gobierno lo cual afecta la forma de hacer de estas organizaciones (Krause, 2002).

La evolución de la Política Pública en su proceso de modernización del Estado ha implementado nuevas formas de relacionarse con la sociedad civil, entre las más relevantes está la tercerización de sus servicios sociales en ONGs y Gobiernos Locales. Como consecuencia de este proceso se han formado organismos ejecutores que están en una constante tensión con los mandatos de la Política Pública (Oyarce, 2008). Para los equipos de intervención, dependen directamente del Gobierno o no, el contexto asociado a la Política les es muy relevante para su intervención pues simboliza obstáculos y oportunidades de desarrollo como organizaciones y con la comunidad.

Se desarrolla un proceso de “ONGnización” del estado aplicando sus políticas a través de organizaciones no gubernamentales. En las cuales se produce ciertos desfases entre discurso y práctica debido a que en estas instituciones se encuentran profesionales que pretenden realizar intervenciones “desde abajo” sin embargo es inevitable que tengan un factor normativo (“desde arriba”). Esta tensión puede ser un punto ciego de los operadores sociales (Krause, 2007; y Rose, 2007).

Por otro lado el exceso de descentralización genera la necesidad de coordinar las diversas ofertas ejecutadas por diversas organizaciones y/o gobiernos locales, para lograr un conjunto estructurado de acciones pensadas para desarrollarse



en periodos extensos y que produzcan efectos acumulativos. Sin embargo esto se complica debido a la distribución espacial entre diferentes entes territoriales y, sobre todo, por la existencia de administraciones externas (fundaciones, corporaciones, etc.) que, pese a mantener vinculaciones legalmente establecidas, via transferencia de fondos, con algún Ministerio, no están sujetas a relaciones jerárquicas y tienen autonomía de decisión (Franco, 2002).

### **Problemas en la Evaluación y cambio de las intervenciones.**

Las Políticas Públicas en los últimos años han exigido a los interventores y sus organizaciones la obligación de generar formas “objetivas”, cuantificables y calculadas de evaluar su quehacer. Para comunicar en estos códigos al mismo sistema político como a otros sistemas con el fin de que tengan sentido y sean reconocidos como válidos (Rose, 2007).

En este sentido el camino que ha seguido el Programa de evaluación de las Políticas Públicas nace en 1996, el cual tenía por finalidad aumentar y enriquecer la información de los programas con el fin de fortalecer las decisiones presupuestarias, manteniendo una lógica que releva lo económico como decidor. Al comienzo las fuentes de la evaluación eran principalmente desde fuentes secundarias, hasta el 2003 con la promulgación de leyes que promovían la consolidación y fortalecimiento del programa de evaluación; a través de la observación de la línea programática y objetivos de las intervenciones con la base metodológica del Marco Lógico. Esto permite identificar los objetivos y determinar su consistencia entre el diseño y resultado (Banco Mundial, 2005).

Ahora bien, para referirse a la evaluación de las prácticas de intervención comunitaria se debe considerar tanto la Política Pública, la comunidad como los equipos de ejecución; especialmente sus diferentes racionalidades que tienen a la base; ya sean económicas o técnicas. Los profesionales dan cuenta de cada ámbito enfocándose desde la auto y hétéroreferencia.

Las organizaciones desarrollan su racionalidad, entendida como su capacidad de realizar la operación de distinción auto y hétéroreferencial sobre sus mismas distinciones sistema/entorno. La racionalidad se comprende como este proceso de autorreflexión, de *entry* y *re-entry*. A través del cual se establecen las premisas a la base para definir qué se relevará al momento de decidir éxito o fracaso (Luhmann, 2010). Un sistema puede observarse (distinguirse) desde dentro y desde fuera, pero nunca ambas al mismo tiempo debido que para eso debe utilizar la distinción interno/externo. Es la forma que tiene el sistema de autodescribir sus propias distinciones a través de distinciones que tienen a la base más distinciones, en esto consiste la paradoja. En el momento en que un observador realiza una distinción no es capaz de indicar el mecanismo de distinción utilizado. Precisamente este re-entry de la forma en la forma permite al sistema continuar su *autopoiesis* (Luhmann, 1997).

Por lo tanto estas organizaciones se deben adaptar constantemente a los cambios que propone el nivel Central. De esta forma, modela a su conveniencia y uso las reglas que les imponen. Para esto deben generar diversas estrategias que les permitan cumplir con lo ordenado.

Por lo tanto los interventores se deben enfrentan a un nuevo contexto altamente complejo ante lo cual tienen la necesidad de adoptar una actitud de observación y de intervención abierta al cambio y reflexión permanente (SENAME, 2008). Se observa en los sistemas interventores la necesidad de incluir nuevas iniciativas para generar los cambios esperados, realizando una crítica a las formas más clásicas de intervención (SENAME, 2008; y Alarcón, Rebhein, 2007).

De hecho, según Prilleltensky y Nelson (1997) las intervenciones comunitarias han logrado demostrar niveles muy bajos de éxito debido a sus prácticas anquilosadas. Es por esto que se genera la necesidad de producir cambios creativos, constantes y basados en la experiencia de las organizaciones que ejecutan estas Políticas Públicas. Las nuevas praxis se orientan a distanciarse de prácticas relacionadas con el asistencialismo o modalidad paternalista (SENAME, 2008).

En relación a las prácticas de los profesionales existen diferencias entre sus discursos y los objetivos declarados versus sus prácticas concretas. Los Profesionales que trabajan en programas sociales que adhieren a un modelo de fortalecimiento de las competencias y resiliencia de las personas, en sus descripciones de los usuarios siguen privilegiando un enfoque centrado en los problemas por sobre los recursos. Sin embargo estas diferencias muchas veces no son observadas por los interventores (Sousa, Ribeiro y Rodrigues 2006. Citado en Gomez y Has, 2008). Esto conlleva problemas al momento de evaluar los programas.

El no percatarse de estas diferencias se relaciona con la baja capacidad de reflexión que existe en los equipos de intervención social. Según autores existe un gran vacío entre el aprendizaje y la reflexión (Bess; Collins; Perkins; Prilleltensky, 2009).

Desde la dialéctica entre teoría y práctica han surgido diversas opciones y respuestas para probabilizar la intervención comunitaria desde disciplinas como la psicología social crítica, educación popular, el trabajo social y desde la teoría sistemas se ha generado una opción denominada "intervención contextual". Ésta, según Mascareño (2007) se propone captar las formas en que cada sistema distingue u observa con el fin de ofrecer, en ese mismo código, las distinciones que el interventor busca introducir. Así, cuando ello se logra, será el propio sistema intervenido quien reconozca la necesidad de adoptar las distinciones ofrecidas en su operar. Por ejemplo la intención de un profesional de introducir el enfoque de derechos de infancia en una comunidad determinada.

En este contexto de clausura operacional e improbabilidad de la comunicación es muy relevante la acción que sigue al acto de intervención pues en ese momento se puede observar si va en la dirección esperada. Es la conducta de notificación donde comienza la comunicación (Dupuis, 2009).

Dupuis (2009) realiza una condensación de información generando un modelo de intervención sistémica contextual en el ámbito comunitario que servirá de base teórica para este estudio. Los tres objetivos de esta propuesta son:

*“1. Diferenciación de la sociedad – al aumentar la autonomía aumenta la necesidad de interdependencia.*

*2. Que los sistemas intervenidos pasen de la observación de una complejidad no estructurada del entorno – a la autoobservación de una complejidad no estructurada del entorno – a la autoobservación y manejo de su propia complejidad.*

*3. Hacer ver a quienes no ven, aquello que no logran ver y que es relevante para la coordinación de los sistemas intervenidos.” (p. 31).*

Estos puntos ciegos que la intervención contextual propone “hacer ver” en quienes son intervenidos también se observan en las organizaciones interventoras; son sus puntos ciegos sobre sus propias prácticas. En este aspecto juega un papel primordial la capacidad de autoobservación, reflexión y autointervención de la misma organización (SENAME, 2008).

### **Posibilidades de Reflexión al interior de los equipos.**

Reflexión comprendida como: “(...) Esa difícil forma de aprendizaje o de autoeducación que exige transformación de los procesos sistémicos propios, de las prioridades y de las posiciones en referencia a futuras realidades, una forma de aprendizaje que exige un contexto que vaya más allá de la identidad propia.” (Wilke, 1993, p 18). Se puede comprender como la observación de las consecuencias de sus propias acciones y autoobservaciones en el entorno y en el propio sistema. Mediante la distinción de su identidad (autoobservaciones) un sistema interventor puede aprender y por lo tanto modificar una práctica (Wilke, 1993).

La autoobservación se puede pensar como el conjunto de autodescripciones de una organización que cobra relevancia por: “Obtener un relato coherente de sí mismas y del mundo que las rodea, mediante la construcción de una autonarración que dé sentido de continuidad y significado en sus vidas” (Gergen y Gergen. Citados en SENAME, 2008).

Por lo tanto solo en la relación con otros, es decir en la doble contingencia se puede pensar la limitación de las posibilidades bajo las cuales un sistema desarrolla su **capacidad reflexiva** (Mascareño, 2007).

En la propuesta de intervención sistémica de Dupuis (2008) juega un rol fundamental el proceso que denomina como: “intervención de intervención” refiriéndose a la dinámica reflexiva que logra generar cambios o transformaciones al interior del programa u organización interventora. En esta investigación se observó un déficit en la reflexividad de una organización municipal que trabaja a nivel comunitario lo cual trae consigo prácticas que se denominan como un “más de lo mismo” en su accionar.

Con estos antecedentes se puede observar la relevancia que tiene seguir explorando las estrategias de intervención de los operadores sociales. Especialmente enfocados en la sensación que tienen los profesionales en relación al fracaso que sus prácticas en la comunidad y si realizan cambios en su quehacer a partir de esta reflexión. Por lo tanto a partir del camino avanzado por otros investigadores surgen algunas preguntas: Si observan que sus acciones no tienen éxito, entonces ¿Mantienen estas prácticas? ¿Las cambian? ¿Cómo se articula la intención de profesionales por generar un cambio controlado con la comunidad en un contexto en el cual sienten que no pueden intencionar un cambio específico? ¿Los interventores realizan sus prácticas desde la generación de situaciones de aprendizaje normalizadores o más bien buscan procesos significativos de acuerdo a la construcción de la realidad de la comunidad? ¿Cómo evalúan el éxito/fracaso los profesionales más allá de las evaluaciones formales? ¿Cómo los profesionales resuelven las exigencias de la comunidad y de la Política Pública para desarrollar su trabajo?

Estas preguntas y antecedentes confluyen en una pregunta de investigación: **¿Cómo influye la observación de los resultados, de intervenciones comunitaria, en la toma de decisiones de las estrategias futuras?**

Se opta por realizar el estudio desde la socio-praxis con observación de segundo grado por el protagonismo que le da a las personas en el proceso de investigación social participativa. Con el objetivo de estudiar sistemas sociales, a través de las distinciones que realizan las personas, quienes todo lo que hablan, cuentan, relatan y comunican es social. Concentrándose en los medios a través de los que se observa (distingue), organiza (diferencia), valora (prioriza) y construye la realidad (Arnold 2006).

La observación de segundo orden construye conocimientos que emergen de la observación de cómo una organización interventora lleva a cabo sus operaciones y cómo construye su propia realidad. “Se trata de distinguir de dónde los conocimientos son como son, y producir mapas de esta realidad sociogénica de los conocimientos. Lo anterior supone dos condiciones: a) que el investigador se autodistinga como un sistema ante un entorno y que b) desde su segundo orden, distinga las aplicaciones que el observador observado hace para distinguirse del entorno.” (Arnold, 2006. P. 338).

Una observación de segundo orden podría permitir que el sistema interventor genere un proceso reflexivo que le permita de una observación de la complejidad no estructurada del entorno a una observación de complejidad estructurada del sistema (Dupuis, 2008).

La relevancia práctica de este estudio consiste en el aporte que se puede realizar a la intervención comunitaria con la mirada de segundo orden al observar aquellos puntos ciegos que los mismos profesionales no pueden ver en sus distinciones. Lo cual será un aporte directo a la organización entrevistada y también para evaluar el quehacer propio y las posibilidades que tienen los interventores de realizar cambios significativos en sus prácticas. Además permitirá contrastar la hipótesis de que los profesionales tienden a generar cambios tipo1 (más de los mismo) en respuesta a la observación de no éxito de sus intervenciones.

La relevancia teórica será integrar a la teoría de sistemas y específicamente a propuestas sobre intervención contextual un acápite sobre cambio o resignificación de las prácticas de quienes intervienen creando puentes con otras teorías como el modelo estratégico de Watzlawick y líneas del posmodernismo.

El objetivo de la investigación es identificar los factores que operan, en los equipos de intervención, sobre la relación entre la observación de sus resultados y las estrategias implementadas.

La investigación es de **tipo descriptiva**, por cuanto pretende especificar las características, propiedades y particularidades del discurso y las estrategias de sistemas interventores que observan fracasos en sus prácticas (Gomez,1999). No es exploratorio debido a que ya existen algunos estudios que sirven de base para éste. Como el trabajo de Salgado (2009) y Prileltensky y Nelson (1997).

El tipo de entrevista que en este ensayo se profundizará es la semiestructurada la cual permite al entrevistado mayor libertad en la generación de sus propios temas y adquiere mayor relevancia en la generación de su propio discurso (Alonso, 1998).

La muestra se compuso de ocho equipos de intervención local, representados por duplas de personas que trabajen en el lugar, que intervienen en programas Municipales y ONGs orientados a la promoción de sentido de comunidad y cohesión social. Se dividirá a aquellos equipos según tiempo de intervención y tipo de financiamiento con el objetivo de la esta muestra es representar las diversas tipologías de intervención comunitaria existente.

A continuación se presenta un cuadro resumen, de elaboración propia a partir de la codificación realizada con las entrevistas, que orientará la presentación de los resultados.

		<b>Criterios de evaluación de éxito/fracaso.</b>	<b>Consecuencias</b>
<b>Heteroreferencia</b>	<b>Política Pública</b>	Lógica resultadista.	Burocracia administrativa.  Política Pública no aprende de los equipos de intervención.
	<b>Comunidad</b>	Beneficio a nivel familiar e individual.	Niveles de Participación.
<b>Autoreferencia</b>	<b>Equipos de intervención.</b>	Lógica de Procesos y de sentido.	Cambio a partir del malestar.  Generación de procesos de reflexión.  Autointervención.

Tabla 1: Elaboración propia.

En la primera parte se describirá la relevancia que da la Política Pública a los resultados y eficiencia en el gasto de recursos económicos, principalmente la cobertura de los programas. Además se describirá la burocracia administrativa en la entrega y supervisión de los gastos de cada programa y en tercer lugar las posibilidades de la Política de aprender desde la experiencia de los equipos de intervención.

En la segunda se describe las expectativas de obtención de un beneficio por parte de la comunidad. Además se trabajará el problema de la participación como consecuencia de la obtención de resultados.

Por último en la tercera parte se analizarán las estrategias de los equipos a partir de la construcción que realizan de éxito y fracaso considerando el contexto social que los rodea y perturba. Se releva la importancia que le entregan a los procesos más que los resultados, la consecuencia al interior de la organización de la aprobación de sus prácticas o no y cómo deben ser los espacios de reflexión para potenciar este aspecto. Se cierra con un análisis sobre la capacidad que podrían tener los equipos de auto-intervenirse utilizando sus propios criterios y código.

## **2. Observación de la Política Pública.**

### **2.1 Lógica clientelista e individualismo de Política Pública.**

A partir de la década de los 70, ante una creciente preocupación por ineficacias en la ejecución de los programas públicos, donde el principal acusado de tal ineficacia es la intervención del Estado en la economía y la excesiva burocracia; se comienza a gestar la nueva Gestión Pública centrada en la eficacia y eficiencia. Se busca potenciar una gestión pública que al menor costo posible satisfaga las necesidades de las comunidades, a través de la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo del ámbito público de mejor calidad (Peroni, 2012).

En Chile, como consecuencia de la dictadura militar en los ochenta, se impuso un modelo neoliberal en la Política pública que deviene de la lógica de reducir el tamaño y funciones del Estado privilegiando la participación de privados en la provisión de bienes y servicios sociales. Luego en los 90 se tensiona qué aspectos debían continuar; primando el orden en las cuentas públicas, la orientación al desarrollo económico y aumento progresivo del gasto social. De esta manera en el dos mil, se integran aspectos de ambas épocas con un fuerte énfasis en la modernización del Estado. (Alfaro, 2007).

Para los equipos de intervención este conjunto de decisiones mencionadas anteriormente tienen dos consecuencias perversas para las propias políticas públicas, detalladas a continuación:

- a. No existe una mirada a largo plazo ni en cambios estructurales que posibiliten un Estado de Bienestar como ocurre con la tramitada Ley de protección de Infancia y adolescencia la cual no ha sido aprobada.

Sename no va a ver el proceso porque también hay algo; tampoco Sename se ha preocupado mucho como de poder legitimar políticas que efectivamente estén dando cuenta por ejemplo del tema de la protección integral de los derechos. (Entrevista: MU)

- b. Esto provocó que las prácticas se orientaran cada vez más al nivel de individuos y no comunitario. Un ejemplo de esto consiste en las políticas de vivienda que en los últimos años se diferencian de las de "Barrio"; en donde las segundas se orientan a generar procesos de conocimiento y confianza entre las personas que habitarán un lugar a diferencia de aquellas políticas que solo pretenden otorgar una casa a una familia sin generar un trabajo entre los vecinos del lugar. El entrevistado lo indica como una políticas más "Neoliberal":

## 2.-Más neoliberal

3 .-En verdad sí, en el fondo lo que se está promoviendo es el acceso a la vivienda y no la consecución de un barrio. (Entrevista: TC)

En vista que la Política Pública no tiene como objetivo la promoción y desarrollo de barrios integrados, son las ONGs quienes se han incluido en las políticas de entrega de viviendas con el fin de darles un sello diferente al trabajo. Ellos aprovechan el recurso que entrega el Estado para promover un trabajo comunitario de conformación de barrio con identidad en su territorio. Esto provoca dos problemas:

1. Cualquier corporación sin fines de lucro puede conformar una EGIS, organizar grupo de personas y postular a vivienda con lo cual no se asegura el trabajo comunitario de barrio.
2. El trabajo es más difícil debido a que no existe una política Nacional que avale y ayude el trabajo de la cohesión social al interior de los barrios.

Claro por eso es neoliberal en el sentido que te dan un voucher, te dan un cupón y el cupón cóbralo donde tú quieras; entonces ahora ponte tú; estas familias la mayoría se van a ir a Puente Alto a una población que se va a construir que está más atrás de Bajos de Mena que va a juntar 15 campamentos, 208 familias huevón que no se conocen que probablemente la organización ahí va a ser peor, cachai? (Entrevista: TC)

Sin embargo, en el último año se sumó una nueva dificultad que ha mermado el trabajo de la ONG en torno a vivienda y barrio, debido a que en una lógica individualista se decidió que no era necesario agruparse para postular a vivienda sino que se creó la posibilidad de hacerlo de forma individual. Esta decisión nueva de la Política Pública afecta directamente la oferta del equipo de intervención ya que se les genera una competencia que ofrece menos problemas, ya que reunir a personas es un trabajo difícil de lograr, y sobre todo menos tiempo de espera sin embargo esto no asegura la conformación de barrios y de comunidad. Observando a los beneficiarios como clientes que tienen el derecho de la libre elección al igual que la debieran tener como consumidores (Carballeda, 2002).

Principalmente produce un trastorno en los programas que trabajan esta temática debido a que la noción de éxito está no solo en la obtención de la vivienda sino que también la construcción de barrio, por lo tanto ha requerido replantearse objetivos y formas de trabajo debido a la competencia que la misma Política Pública creó.



Ahora si bien hay un factor como contextual que cambio la política de vivienda antes tu podías postular solo de manera comunitaria solo como colectivo ahora se da la posibilidad de postular de manera o sea antes también se podía individual pero no era tan fácil ahora es mas fácil de postular de manera individual o colectivo sin un proyecto de vivienda desarrollado por la misma comunidad. (Entrevista: TC)

Esta lógica de cliente se aprovechó de la visión de mercado y de los derechos Humanos, relevando los individuales; como lo expresa Barcellona (1999): "(...) El estado de derecho se reduce a imponer al poder público la forma de la ley y a dejar al individuo/particular la libertad mercantil. La estructura de los derechos es estrictamente individualista, remite a las relaciones de mercado y no da importancia alguna a la desigualdad de poderes." (P. 107).

De esta forma se enfatizan los derechos de las personas olvidándose de derechos grupales o que atañan a una comunidad. Alentando a las personas a actuar de forma segregada, como el mejor camino para conseguir beneficios. (Barcellona, 1999).

## 2.2 Racionalidades de la gestión pública.

La racionalización administrativa es definida como la acción que tiene por objetivo la propia administración, buscando aumentar su eficiencia y productividad y se expresa en las premisas base de la evaluación que se aplican. (Ramos, 1992).

La racionalidad político-sistémica se orienta en cambio, a la persecución racional finalista de la eficacia y eficiencia de las actuaciones administrativas, es decir, no por el seguimiento de reglas sino por el logro de resultados funcionales. Por un lado un punto de vista económico el cual se expresa en la relación costo/beneficio y por otro lado uno técnico representado por la cobertura de los programas. Del primero se encargan los departamentos de finanzas de cada área mientras que del segundo los equipos técnicos del Estado. De esta forma se tensiona constantemente al interior del Estado estas dos racionalidades.

En la definición de ambas racionalidades se encuentran los principios básicos a través de los cuales el Estado evalúa sus políticas sociales, es decir los criterios para definir éxito o fracaso. Se observarán estos aspectos desde la mirada de las organizaciones que ejecutan las políticas.

Subirats (2005) describe los criterios reales y posibles que tiene la Política Pública y el nivel Central para evaluar las políticas sociales y los programas dividiendo la acción del Estado en dos ámbitos el de gestión y político; y por otro lado señalando dos ejes de acción como indica el siguiente cuadro, síntesis de las ideas expuestas por el autor:

	Operacional	Estratégico
Gestión	Eficiencia de recursos económicos versus atención.	Gestión del cambio y aprendizaje.
Político	Control Presupuestario.	Planificación a largo plazo; consistencia en Política Pública.

Tabla 2. Fuente del cuadro: Subirats (2005).

En el primer cruce de gestión y operacional se refiere a los valores de economía y eficiencia es decir se expresa en cantidades de cobertura de programas versus el dinero gastado en el mismo. Este se contrasta con el cruce de la gestión y lo estratégico el cual implica una planificación y evaluación orientado a la transformación, cambio y aprendizaje; es decir ya no se trata solo de remar sino que de “timonear”

Por otro lado se encuentra el ámbito Político, referido a lo exterior y a la legitimización política y social, que al cruzarse con el eje operacional se refiere al

“control presupuestario” consistente en el “buen” uso de los dineros entregados, estableciendo la burocracia necesaria para lograrlo. Por último el político y estratégico que refiere al nivel más complejo de la evaluación: la planificación a largo plazo, donde se pone en juego la legitimidad de los objetivos de la administración pública (Subirats, 2005).

En resumen, se espera que el gobierno no se transforme en una empresa más del ámbito privado pero sí adquirir ciertos atributos empresariales como la agilidad y flexibilidad frente a los grandes cambios ambientales que afectan a las organizaciones (CLAD, 1998).

Sin embargo el Estado se ha limitado en su quehacer al eje operacional enfocado en el control de las coberturas y la probidad en el uso de los dineros públicos entregados a terceros ejecutores. Siendo una labor analítica que tiene como ejes centrales la maximización de la eficacia y la eficiencia de la intervención pública (Peroni, 2012). Esto se profundizará en los siguientes apartados.

### *2.2.1 Racionalidad Económica.*

La Racionalidad económica se define como: “... regulación de segundo orden, ya que el sistema público desarrolla intervenciones, pero éstas responden a la lógica del subsistema de la economía, gracias a la capacidad que éste tuvo de instalar los mecanismos necesarios en la lógica de la toma de decisiones para que no interrumpen su autorreferencia sistémica.” (Santibáñez, 2006. P. ). Este tipo de racionalidad no es la única que guía las decisiones ni evaluaciones del Estado pero se ha instalado con fuerza siendo una de las más importantes y con mayores consecuencias en las organizaciones locales ejecutoras de políticas.

Se instala en el Estado debido a la intervención o colonización que sufre en el contexto de control militar de los 80. Lo cual trae como consecuencia que el Estado aprende, traumáticamente, que debe colaborar con los requerimientos que se le formulan o de lo contrario se destruye a sí mismo. Estructurándose un modelo concéntrico en torno al mercado (Santibáñez, 2006). Lo cual se manifiesta en el ámbito evaluativo priorizando la evaluación costo-beneficio de las acciones con lo cual las decisiones se instalan en los departamentos de presupuesto y no en los de planificación social.

A partir de un giro en la visión del Estado en los años 90 esta mirada se instala en la Política Pública, insertándose la racionalidad económica a la decisión del Estado, como describe Santibáñez (2006): “(Racionalidad económica como...)

Entonces, programas muy bien planteados técnicamente sin embargo pueden no tener resonancia en el nivel de las tramitaciones administrativas, sin la agilidad y flexibilidad financiera necesaria, debido a la instalación del costo/beneficio como producto de este tipo de Racionalidad ya mencionada (Rozas, 2007).

Esto tiene dos consecuencias a nivel de las decisiones del Estado sobre las políticas públicas: por un lado se instala el poder de decisión en los departamentos económicos de Gobierno y por otra parte se inserta, a las comunicaciones del Gobierno, la transparencia como valor esencial del sistema político y su relación con el medio, incorporando mayor complejidad al sistema lo cual trae como consecuencia aumento en la burocracia. A continuación se detallarán ambas consecuencias.

De esta forma el esquema costo/beneficio, viene a constituirse, como un mecanismo altamente reductor de complejidad que posibilita observar el mundo en términos de duales de ganancia y por lo tanto de posibilidades de inversión. De esta forma se decide invertir en proyectos en la medida que sea “rentable” prescindiendo rápidamente de aquellos que resulten “improductivos” y seleccionando los más eficientes (Santibañez, 2007; Peroni, 2012).

Sin embargo ha preponderado esta lógica a tal nivel que quien decide la continuidad de los programas no suele ser la planta técnica del Ministerio correspondiente sino que el departamento de presupuesto de Gobierno quien evalúa en función de eficiencia entre recurso invertido y cantidad de personas beneficiadas. Desestimando el proceso de la intervención y profundidad del impacto.

Del punto de vista del incentivo tú estás muy complicado, porque nosotros tenemos un jefe que es clarísimo que es la DIPRES (¿)... muy claro, y el jefe tiene esta regla que son precarias; pero, por otro lado, el director, que es el que preside esta estructura, tiene otro jefe...

Mujer: Claro, y la DIPRES es la jefe pero para el presupuesto, para la cuestión de las platas. (Entrevista: JO)

La DIPRES (Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda) tiene la responsabilidad de la ejecución adecuada de todas las líneas de evaluación, por lo tanto le corresponde definir los diseños metodológicos y operativos; proveer los recursos para su funcionamiento; administrar su operación; analizar y aprobar los informes de avance y final. El personal de la DIPRES a cargo de los presupuestos sectoriales tiene un papel clave puesto que está llamado a inyectar un mayor conocimiento sectorial al programa de Evaluación (Banco Mundial, 2005).

De esta forma, como señala Peroni (2012) el desarrollo alcanzado en la implementación de la evaluación de las políticas públicas, se sitúa en la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, a partir de la creación del Programa de Evaluación de Programas Gubernamentales (1997) asumiendo la mirada de control.

Esta separación en las decisiones se ve reforzado en una sociedad altamente

compleja basada en la fragmentación de la unidad a partir de la especialización de sistemas parciales. Los cuales se sensibilizan en forma excesiva frente a algunos problemas centrales y se vuelven indiferentes hacia otros ámbitos. Los sistemas parciales se caracterizan por ser cerrados y funcionan con base a códigos binarios, distinción entre dos valores, que se fijan en un nivel de amoralidad superior. Esto les permite realizar su autopoiesis y volverse cerrados a la información pero abiertos a la energía. Es decir el entorno u otro sistema puede perturbar pero no determinar (Luhmann y De Giorgi, 1993).

La consecuencia de esta diferenciación funcional consiste en la clausura operacional donde cada organización se constituye sobre reglas explícitas de pertenencia de sus miembros y la aceptación de un determinado orden de expectativas de comportamiento al interior de ésta. De esta forma se regulan las acciones y comunicaciones que se pueden desarrollar en su interior. Entonces son cerrados en la medida que construyen su propio orden a partir de sus decisiones, de forma interna. De esta manera aquellos departamentos que deben decidir aspectos económicos deciden en su propio operar relevando sus criterios de decisión, desplazando aspectos técnicos de los otros departamentos. Adquiriendo, de esta forma, un gran poder en la continuidad o creación de programas locales (Luhmann y De Giorgi, 1993).

Por otro lado dentro de las características que ha tenido la rápida modernización del Estado se encuentra la transparencia como valor principal que atribuyen las personas a la gestión de Gobierno. Esta se define como: "Función gubernamental que exige a las organizaciones u otras instituciones proporcionar al público información fáctica sobre sus productos y prácticas" (Claussen y Moreira 2001, p. 1). Sousa (2010) lo define como el respeto y cuidado de la gestión pública de sus actos, resoluciones, procedimientos y documentos y la facilitación del acceso de todas las personas a esta información, a través de los medios y procedimientos que al efecto establezca la ley. Cuyo objetivo consiste en la profundización democrática en el actuar público, a la buena gobernanza y el combate a la corrupción.

Por lo tanto estas medidas serán eficientes si logran mejorar la gestión pública en cuanto a la relación con los ciudadanos. Pues son ellos quienes deben ejercer el control social a través de su participación, lo cual solo ocurre si existe información disponible para que el ciudadano pueda entender las decisiones de los gobernantes. En la dimensión política, fomentan el posicionamiento de la ciudadanía como agente de control del proceso, redistribuyendo el poder en su beneficio en desmedro de la burocracia (Sousa, 2010).

El principal foco donde se observa el desarrollo de transparencia es en el gasto público que sea justo y claro; por lo tanto aumenta la burocracia y fiscalización en la entrega de los recursos económicos a los programas y su rendición; afectando la ejecución de los mismos. Se busca, a través de la transparencia, evitar la pérdida de confianza de las personas hacia las decisiones que toma el Estado, sin embargo esto aún no se ha logrado en su totalidad generando tensiones en el

territorio.

El 2011 se adjudicaron 7 en la comuna. Perdón 7 en la Región Metropolitana. Entonces esto contrasta una gestión que tuvo proyectos financiados para cada comuna versus 7 proyectos a nivel regional. Y eso genera, por cierto, en la comunidad, en las org sociales, en sus dirigentes. Una inquietud notable. (Entrevista LF)

Sin embargo la mayor transparencia, en la gestión pública, viene de la mano con mayor burocracia, la cual se relaciona con el crecimiento del sistema que adquiere una formalización más aguda de los requisitos de decisión, una disminución de la flexibilidad en los canales de comunicación, departamentalización de las comunicaciones, y una pérdida de la capacidad de generar medidas eficaces de arriba hacia abajo y abajo hacia arriba. En resumen hay un aumento de las comunicaciones (Luhmann, 1997).

Esta burocracia aumenta cada vez que se descubre alguna nueva forma de engaño, lo cual produce mayor complejidad interna y contextual; el órgano encargado de establecer las reglas de funcionamiento y fiscalización es principalmente el parlamento (Palma 2008). Ejemplo de esto es la exigencia de hacer una planificación de gasto, precisa, al momento de concursar por un proyecto; antes de conocer específicamente los requerimientos de la Comunidad.

Igual esa es la realidad porque por ejemplo dicen muchas cosas que son muy difíciles... había ideas de ir a una plaza y adornarla... o tomar un espacio que estuviera aislado y armar una plaza ahí mismo... pero esas cosas no se pueden llevar a cabo, son difíciles para un grupo tan chico y sin recursos. En especial porque no contamos con esa información antes de diseñar y dejar espacios en blanco es imposible po.... (Entrevista: RO)

Reduciendo la posibilidad de ser flexibles en los gastos planificados afectando la intervención de los programas quienes deben aferrarse a compromisos hechos antes de conocer el territorio.

“Es más fácil comprar 100 de algo que, una unidad de un artículo... porque la cantidad de cosas que tenemos que hacer pa rendir eso es terrible...” (Entrevista: CN)

Las organizaciones ejecutoras se ven en la obligación de aumentar su complejidad para dar respuesta a un sinnúmero de exigencias burocráticas generando un exceso de tareas administrativas que afectan el trabajo diario debido a que se transforma en un exceso de carga laboral, como señala el siguiente entrevistado:

Entonces, como es proyecto piloto, teníamos que hacer una ficha de inscripción a una persona para que participe y luego subirla a un sistema, una base de datos. Y con la gente, nos encontramos con “el primer obstáculo”. Entonces: “tu nombre, tu carné” /

“¿para qué?” / “Porque lo necesitamos” / “¡pero por qué!” / “¿cuál es tu ingreso per cápita?” / “¿Por qué? Si ustedes no me lo piden”. Y todo esto con la misma cantidad de personal... (Entrevista: LP)

La burocratización del Estado y por contigüidad la de las organizaciones locales son una consecuencia perversa de la autoexigencia constante de mayor transparencia ya que se transforma en un obstáculo de la intervención como señala Ramos (1992) “Si se trabaja menos y mejor, si se deja de hacer lo inútil y se hace mejor lo útil, se incrementaría la productividad” (p. 44).

### 2.2.2 *Racionalidad Técnica.*

La Racionalidad Técnica refiere a aquellos aspectos, orientados a los resultados y eficacia, que el Estado releva para evaluar la ejecución de políticas públicas. En definitiva, se ha provocado una tendencia a recuperar, ahora en positivo, la eficiencia, considerada hace años como «fantasma de la tecnocracia» (Lorenc, 2005). La relevancia de este aspecto es que los parámetros de evaluación definen la lógica de éxito o fracaso de la Política Pública en relación a los programas sociales.

Lo técnico evaluable que se observa corresponde principalmente a resultados, exigiendo números y productos concretos. Se mide desde la eficiencia entre recursos invertidos y comunidad beneficiaria, es decir la cobertura que cada programa logra desplazando la relevancia de los productos obtenidos y/o aprendizajes logrados. Como señala Peroni (2012): “La tendencia a evaluar sólo intervenciones fácilmente cosificables y por ende medibles, a fin de relatar resultados que en su mayoría pudieran ser inobjetables” (P. 108).

El tema del éxito va a responder necesariamente a algunas coberturas se va a medir en función como de eso la experiencia exitosa sobre todo como se formulan también las políticas públicas tienen que ver con las coberturas que como esas coberturas (Entrevista: MU).

De hecho el principal resultado solicitado por el Nivel Central son las coberturas de los programas, independiente del efecto que está teniendo la intervención en los beneficiarios. Incluso en ocasiones bastaría con mostrar que muchas personas asistieron a un evento para considerarlo exitosos, por ejemplo: realizar un taller donde asistan muchos niños pero nunca evaluarlo con ellos. Consiste en una obsesión por conocer números y poder darlos a conocer pero aparece una caja negra en cuanto a transformación y procesos de cambio (Rodríguez-Bilella, 2010, p. 25)

Yo hago, yo hago mi evaluación en término cualitativo pero por ejemplo yo siento que hay un déficit conmigo con mi taller en

relación con la evaluación con los niños acerca del taller... Pero eso es problema mío. (Entrevista: CN)

A partir de estas exigencias los programas sociales instauran diversas estrategias para conseguir los logros que, en general, son más de lo que se logra hacer en los tiempos establecidos. Por lo tanto se ven en la “obligación” de flexibilizar ciertos medios de verificación para cumplir las metas impuestas. Consisten en **prácticas “alternativas”** para lograr cubrir los números exigidos y a la vez lograr centrar sus intervenciones en los procesos. Estas se comparten entre los profesionales y se van transformando en “soluciones típicas” de estas organizaciones dependientes financieramente del Estado. Esto es posible debido a la baja regulación e institucionalización que existe en torno a la evaluación desde el Nivel Central. A continuación se describen varias de estas estrategias:

Y, lo que te decía antes, otra cosa muy importante es saber bien de qué manera impacta este proceso a quienes son de él; o sea, de qué manera los concejales y alcaldes, 6 meses después de haber implementado la escuela, son capaces de postular a un fondo, si se suman a algún programa de la Municipalidad. Porque eso no se hace desde acá, no al menos mientras no esté institucionalizado... (Entrevista: JO)

Una situación de **“manipulación” de los resultados** consiste en utilizar una misma actividad para completar dos metas diferentes, evitando realizar todas las actividades señaladas. La mayoría de las evaluaciones anuales corresponden a procesos de autoevaluación que deben hacer los equipos donde son ellos mismos quienes se colocan una nota y confirman la realización de actividades. Aunque en algunos aparatos del Estado hay más avances como en FOSIS donde hay mucha más regulación que en SENAME o SENDA.

Entonces estamos evaluando (todavía no es concreto) pero habíamos usado un poco la mente porque quizás la bicicletada va a dar para dos cosas... una, como actividad a distancia y decir por qué no, a la bicicletada, invitamos a las autoridades y hacemos un escenario y trabajamos con un grupo de chiquillos donde ellos puedan dar todos sus discursos. Entonces ahí se metan dos pájaros de un solo tiro (Entrevista: RO)

También lo que varios equipos recomiendan hacer son ciertas prácticas administrativas, aprendidas con los años, que les permita mayor flexibilidad en su trabajo y no llegar a fin de año sin la cobertura exigida. Para lo cual intentan siempre tener más niños de los que exige SENAME, de esta forma se cuida el cumplimiento de la meta, considerando que siempre hay un porcentaje de niños que deja el programa ya sea por temas administrativos como cambio de domicilio o deserción.

Para mantener la participación, siempre hay que tener unos pocos



más para hacer ese movimiento como administrativo. Entonces siempre ese primer grupo grande de familias tiene que superar más o menos los 120 o 130 niños, para que después, cuando se hagan estos movimientos de cambio de domicilio y ya los niños no cumplan con este requisito de vivir en la Población San Gregorio, puedan ser egresados. (Entrevista: RO)

Sin embargo esta práctica tiene una **consecuencia perversa** sobre ellos mismos al intentar abarcar más de lo que son capaces por los recursos económicos entregados, teniendo un efecto directo en la calidad de su trabajo. Afectando, precisamente lo que los programas enfatizan más: el proceso y la calidad del trabajo.

Porque lamentablemente estos proyectos se quedan cortos con lo que realmente hay que hacer. La demanda siempre va a ser mayor. (Entrevista: RO)

De esta manera las organizaciones se autogeneran mayor demanda ante el miedo a no cumplir con la cobertura exigida por el nivel central. Esta paradoja representa la descoordinación que se puede generar entre el Nivel Central con su rol regulador y las organizaciones ejecutoras de las Políticas Públicas. Además que se devela las prácticas “alternativas”, que se han construido, en los equipos para asegurar su continuidad como ejecutores.

### *2.2.3 Tensiones entre ambas racionalidades.*

En el Estado conviven ambas racionalidades debido al acople parcial de los departamentos, que velan por lo económico y aquellos que lo hacen por lo técnico, la evaluación consiste en la medición de coberturas y no en aspectos de procesos ni evaluaciones cualitativas, mientras que en lo económico no se observa el costo aislado sino que asociado a su eficiencia. Esta coordinación al interior del Nivel Central define las premisas básicas en torno al éxito y fracaso; generando tensiones con las organizaciones locales que ejecutan las Políticas Públicas debido a la diferencia en lo relevado.

La priorización técnica y económica que hace el Estado de sus evaluaciones genera una tensión en su relación con las organizaciones ejecutoras quienes critican que no sean considerados en la evaluación los procesos ni la experiencia relatada por las personas y comunidades.

Por ejemplo el primer consejo se disolvió en un momento que de 14 niños en el momento que yo entro quedan 7 porque finalmente quedan tres y hoy hay una. El primer consejo... Entonces la lectura del equipo era esa experiencia no fue exitosa, fracasó, entonces la perfección empezó a dar cuenta que si éramos capaces de poder leer bien eso se cumplía un objetivo y ellos cumplieron su objetivo.

(Entrevista: MU)

Especialmente porque esta lógica de costo-beneficio, según Subirats (2005), proviene de una visión empresarial instalada en la Política Pública, sin embargo no son espacios homologables debido a que los objetivos y fines de ambos difieren bastante. Por ejemplo una empresa busca el mejor hábitat para invertir y obtener ganancias y están centradas en obtener buenos resultados. Desde esta lógica sería inconcebible que una organización se instale en un barrio popular como puede ser El Castillo en la Pintana o Lo Hermida en Peñalolén. Entonces si tienen diferentes formas de funcionar también deben tener diferentes formas de ser evaluada.

El 2011 se adjudicaron 7 en la comuna. Perdón 7 en la Región Metropolitana. Entonces esto contrasta una gestión que tuvo proyectos financiados para cada comuna versus 7 proyectos a nivel regional. Y eso genera, por cierto, en la comunidad, en las org sociales, en sus dirigentes. Una inquietud notable. (Entrevista: LF)

Para probabilizar el éxito de la intervención es necesario captar “(...) las especificidades de cada sistema para, en su lenguaje, ofrecer las distinciones que la intervención busca introducir” (Mascareño, 2011. P. 2) ya que será el propio sistema objeto de intervención quien reconocerá si la propiedad y conveniencia de adoptar la distinción ofrecida y comenzar a operar en esos términos. El autor introduce condiciones mínimas para que ocurra una orientación sistémica contextual diferenciando a la intervención como la operativización de la primera cuyo fin es la coordinación entre sistemas. Por lo tanto es relevante la consideración del otro y sus características pues la coordinación es una situación altamente improbable que se puede probabilizar por medio de la observación bidireccional de distinciones entre los sistemas involucrados ya que no basta con que un sistema manifieste sus criterios bajos los cuales pueda ser sorprendido sino que además el interventor debe ser capaz de reconocerlo. Luego es relevante la generación de procesos de autoreflexión en el otro intervenido, para que sus comunicaciones sean integradas como parte de su propia circularidad basal.

Según Mascareño (2011) lo que sustenta la importancia de comprender y conocer al otro para el éxito de la orientación, intervención y coordinación entre sistemas se resume en tres premisas claves:

*“Premisa número uno: los sistemas están clausurados en términos de sus operaciones (códigos), pero abiertos a la información del entorno (programas), y están abiertos por estar cerrados”*

*“Premisa número dos: cualquier intervención sistémica no puede interferir las operaciones básicas del*

*sistema a regular; si lo hace, destruye su autopoiesis, por tanto, destruye el sistema”.*

*“Premisa número tres: la intervención externa debe ser procesada por el sistema que es objeto de ella”. (p. 22).*

De esta manera los equipos proponen una evaluación que considere los procesos que ocurren durante la intervención y no solo el resultado final expresado en coberturas. Se propone un giro en el objetivo principal de la evaluación desde el control hacia la transformación y mejora de las prácticas cotidianas de los equipos (López, 2005).

Justamente me iba a referir al tema del éxito porque una vuelta que nosotros le hemos dado al equipo es que desde que nosotros vemos como planificamos no tiene que ver con éxito cuando uno practica porque no nos podríamos medir en cuanto a cumplimiento de metas ni nada por el estilo sino que nosotros trabajamos en función al proceso. (Entrevista: MU)

Una evaluación que no ignore “cuestiones blandas” de la intervención propias de las comunidades con las cuales se trabaja como subjetividades, relaciones de poder y vínculos sociales, situaciones e historia local; en resumen, la alta complejidad del mundo social. Todo lo no-planificado queda oscurecido en el lado no distinguido de la forma (Peroni 2012, Rodríguez-Bilella, 2010). En resumen es una invitación a observar la evaluación como un proceso de reflexión orientado a la transformación, lo cual se profundizará en los capítulos posteriores.

Ahora bien yo siento que responde quizás a mi inconformismo con el tema, pero siento que falta el espacio de pensar un poco mas las intervenciones, de reflexionar , de generar un dialogo con respecto a que lo que estamos haciendo en el fondo creo que es eso lo que faltaría. No sé si es como una reunión mal evaluada, pero creo que es el punto se debería potenciar a favor del trabajo que nosotras estamos haciendo. (Entrevista: CN)

La co-existencia de ambas Racionalidades produce tensiones al interior del Estado y en su relación con los equipos ejecutores quienes desde su lógica intentan sobrevivir y protegerse para seguir interviniendo. Debido a altas exigencias en números los programas harán todo lo posible por alcanzarlas y asegurar su continuidad, dentro de esas estrategias se encuentra la “manipulación” de ciertos datos, o aprovechar la misma actividad para diferentes metas. O incluso recargarse con más casos para que las deserciones, esperables de estos programas, no afecten el resultado final.

Esta lógica se profundiza con la tercerización de los servicios del Estado mediante licitaciones públicas que producen competencia entre las organizaciones y la necesidad de mostrar buenos resultados para mantener sus trabajos. De esta forma la evaluación de éxito/fracaso está mediada por el tipo de exigencias que

se realizan desde Gobierno y la tensión

## **2.4 Planificación a nivel Central y coordinación a nivel local.**

El diseño y planificación de la Política pública en el Nivel Central se produce en cada Ministerio o departamento correspondiente con sus propios criterios y enfocados en códigos propios. Aquellos programas emanados de SENAME tienen como foco primordial al niño/a en cambio aquellos que surgen desde SERNAM a la mujer. Sin embargo estos focos temáticos no están al nivel de complejidad de comunidades y familias con diversidad de problemas, por ejemplo es común observar una familia donde existe violencia de intrafamiliar y vulneración de derechos de los niños/as del hogar. Como el diálogo y coordinación no se generan en la etapa de planificación, en el Nivel Central, han surgido a nivel territorial entre los programas que ejecutan los programas estableciendo redes de acción, planificación y reflexión.

Esta coordinación que se genera en lo local pretende ordenar la oferta emanada desde las Políticas Públicas hacia los territorios; a través de las licitaciones a diversos proyectos que tienen distintas miradas sobre los problemas y visiones particulares. Este proceso de tercerización provoca una competencia en los ejecutores por ser seleccionados años tras año, transformando esto en uno de sus objetivos estratégicos para sobrevivir en el medio. De esta forma surge la red como una forma de coordinarse, cooperar y a la vez conocer a sus competidores (Oyarce, 2008). En este contexto se intenta coordinar acciones a partir de la planificación y puesta en marcha de programas que tiene el Nivel Central.

Dentro de los problemas de coordinación es común que existan unidades administrativas ubicadas en distintos sectores que cumplen la misma función (por ejemplo, programas de intervención barrial de los Ministerios de Interior y Vivienda o algunas coincidencias con SENAME); por lo tanto se puede observar la duplicación de esfuerzos dentro de un mismo sector y a diferentes niveles de provisión de los mismos servicios. Por ejemplo programas similares destinados a la misma población objetivo; generando competencia entre unidades administrativas asignadas a la misma función que, en un clima de restricción de recursos, luchan por sobrevivir provocando ineficiencias del tipo "no hacer ni dejar hacer"; la ignorancia recíproca entre distintos subsistemas de política social respecto a la provisión de servicios, y otros problemas similares (Franco, 2007).

Según Luhmann (1997) las organizaciones funcionan de forma clausurada en relación al medio, es por esto que tienen la necesidad de distinguir entre autorreferencia y heterorreferencia. Las decisiones de cada organización como por ejemplo en el Ministerio de economía solo podrán ser tomadas bajo los límites de la misma economía. Por lo mismo como funcionan con una alta autonomía en sus funciones internas, aumenta la necesidad de crear lazos de interdependencia entre ellos. Es por esto que Luhmann refiere como problema de esta sociedad a la "integración social" (Arnold, 1991). Es decir la existencia de un programa SENAME no limitará a SENDA a generar su propio proyecto, privilegiando la temática a abordar a pesar que sea con la misma familia. De esta forma se configuran las familias multi-incluidas las cuales son parte de diversas ofertas

del Estado en el territorio. Entonces la red local surge como una solución para lograr esta integración y coordinación.

Red entendida como un “vasto conjunto de comportamientos sistemáticos pautados por usos y costumbres capaces de producir efectos de masas sin requerir de un organismo para tal fin” (Alí, Poggiese, Redín, 1999), que se caracteriza por no tener jerarquías preestablecidas siendo de naturaleza heterárquica y adhocrática, puesto que toda configuración es un resultado ad-hoc de los encuentros e interacciones. Éstas pueden atravesar fronteras, crean nuevos dominios de experiencia, proveen múltiples itinerarios, tejiendo una trama vital en continuo devenir (Najmanovich, 2006).

Son las organizaciones ejecutoras quienes deben coordinarse entre ellos para establecer marcos contextuales de intervención. Esta coordinación no regulada se complejiza debido a algunas fases críticas de planificación que tiene la Política Pública. Esta genera instituciones y prácticas a nivel Nacional de forma parcelada fragmentando comunidades existentes en los territorios, dejando en tierra de nadie la coordinación del conjunto de oferta que tiene el Estado para un Barrio y/o Comuna (Larraín. 2005. P 17).

La emergencia de tantas redes a nivel local donde deben participar los distintos programas simboliza la mala planificación que se realiza en los territorios a nivel del Estado. A continuación se mencionarán algunas dificultades que deben enfrentar las redes de equipos ejecutores frente a la planificación que hace el Estado:

A) Emerge en un contexto político con alta dependencia del Gobierno de turno. En este nivel no se considera las opiniones y aportes que realizan los profesionales a cargo de la ejecución. Sin embargo es en este nivel local donde se deben adaptar según las condiciones particulares de cada territorio.

Se toman decisiones a corto plazo basadas en ideologías y/o sensaciones de quienes gobiernan, sin generar procesos de intervención capaces de proyectarse en los años, sin ser interrumpidos cada 4 años por las elecciones.

Es complejo porque tú esperarías que después de dedicarte tanto tiempo a esto; los programas tuvieran una evolución que finalmente le permita asentarse en el espacio local. Y eso es una debilidad institucional tremenda. (Entrevista: LF)

B) Los tiempos en que se toman las decisiones no son acordes a los tiempos de evaluación y diagnóstico lo que dificulta el trabajo con las organizaciones. Como lo plantea una persona debido a diversas burocracias Estatales los meses de planificación son antes de cerrar y evaluar los proyectos actuales. Por lo cual se debe decidir la continuidad de programas sin la correcta evaluación.

Entonces yo digo qué hago en el 2013 en agosto de 2012. ¿Cuándo la ejecución se inicia?, casi siempre en febrero pero es de marzo a noviembre. Entonces, ¿cuál es el problema aquí?, Que siempre estoy reflexionando en torno a leche derramada. El tipo llega en noviembre y se tiene que preparar para lo que se evalúa en agosto, cuando él viene con toda la carga de la evaluación, un tipo de evaluación súper rústica. (Entrevista: JO)

C) Las consecuencias se plasman en planificaciones alejadas del contexto local como por ejemplo los tiempos en los cuales se piensa la intervención que no consideran los tiempos de las comunidades ni de los equipos.

Debido a improvisaciones... El proyecto partió en noviembre, pero las organizaciones no están andando a fin de año, y en febrero la gente está en vacaciones. Entonces, de esos 10 meses, nosotros teníamos un mes para insertarnos en la comunidad, en un primer proceso de diagnóstico colectivo, diagnóstico comunitario, participativo. Y luego 4, 5 meses de información y capacitación, en elaboración de proyectos. (Entrevista: LP)

D) Las decisiones de planificación no se dan en los equipos técnicos sino que en cargos políticos sin contar con toda la información que generaron los equipos ejecutores o sus supervisores.

Quien participó en la planificación fue el Director, el Jefe del Departamento de Acción Programática en particular, que en este caso es Felipe... quien, con la jefa, la coordinadora del programa... (Entrevista: JO)

La consecuencia más compleja de la poca coordinación que existe en la planificación central consiste en la sobreintervención que se genera en diversos territorios. El Gobierno financia intervenciones sin una claridad de enfoque territorial abriendo licitaciones en diversas poblaciones sin un plan que guíe esta oferta tan diversa. Lo cual provoca que se tengan poblaciones con muchos programas funcionando y otras con ninguno o muy pocos. Algunos ejemplos son El Castillo en La Pintana, Lo Hermida en Peñalolén, entre otros.

Es que hay una mirada ambivalente respecto a estos espacios comunitarios y a la sobre-intervención que hay en La Legua, entonces hay un grado de desconfianza, yo creo que también una gran desilusión porque hay una cantidad de protestas y de proyectos... y a nosotros nos veían como lo mismo, como más de los mismo. (Entrevista: LP)

Además generan competencias territoriales por cubrir la cantidad mínima de usuarios que necesita cada programa donde deben pelear las derivaciones de otros programas y disputarse a los niños y niñas de una comunidad definida. Esto causa otro problema debido a que estas organizaciones que compiten también

deben coordinarse para concretar actividades en conjunto según sus metas.

Como ya se mencionó son las redes de organizaciones ubicadas en los territorios quienes intentan solucionar los inconvenientes producidos por la planificación del Estado de los distintos programas. Estos espacios son lugares de encuentro donde se fijan metas en común y cada programa aprovecha de difundir sus acciones.

Sin embargo esto tiene tres consecuencias perversa que paradójicamente se transforman en un obstáculo para las mismas organizaciones ejecutoras:

1. Primero que todo, los programas suelen manifestar tener un exceso de trabajo y escaso tiempo para ejecutarlo; sin embargo las redes ocupan, por las reuniones, una parte importante de su jornada laboral e incluso se comprometen nuevas metas no contempladas en el proyecto original.
2. Se generan diversas redes según temática o territorio en las cuales suelen ser las mismas personas y organizaciones quienes participan. Lo cual provoca que los equipos se llenen de reuniones de red donde la base nuclear se va repitiendo recargando de trabajo a aquellos más comprometidos con efectos notorios en la sobrecarga laboral de los equipos y sin grandes avances en cada una de ellas.
3. Las redes se componen de personas y se van reforzando en la medida que las personas se repiten más que en organizaciones. Si a esto se suma que no existe un director con atribuciones de dirección en la red, se genera un vacío legal en caso que dos personas no estén dispuestas a trabajar en conjunto. Cada uno va porque es una meta asistir sin embargo no se muestra dispuesto a trabajar con el otro. Esta situación no tiene un marco regulatorio ni un lugar donde se pueda solucionar. De esta forma las redes quedan sujetas a voluntades de las personas en el nivel interaccional con consecuencias serias en la intervención.

En síntesis las redes que surgen como una solución a un problema (la falta de coordinación de los programas para conseguir sus metas respetando a las familias) se transforma en un problema en sí mismo por el exceso tiempo que ocupa, porque se suman nuevas metas al programa propuesto y porque la coordinación al realizarse por temáticas se repite la dinámica que se quiere evitar de sectorización ya que las familias y barrios de la comunidad viven los problemas como un todo complejo y no sectorizado por Ministerio. Además es relevante mencionar que las redes se guían por personas transformándose en dependiente de las mismas y no se incorporan como parte de la organización.

Por último señalar un factor de estrés en la relación entre los equipos de diferentes organizaciones por su doble rol de cooperadores y competidores en cada licitación. Competencia que establece la dificultad de relacionarse sin



sospechas ni desconfianzas, sino que más bien son relaciones establecidas desde la conveniencia.

### **3. OBSERVACIÓN DE LO LOCAL.**

A continuación se describirán las exigencias, que los equipos locales de intervención observan de los beneficiarios para considerar éxito o fracaso de la intervención.

#### **3.1 Éxito/fracaso según obtención de beneficios.**

Las formas y objetivos de organización han cambiado bastante en los últimos 30 años. Según pobladores que se han mantenido activos en organizaciones comunitarias durante este periodo los principales cambios consisten en que el nivel de organización ha girado desde la comunidad hacia lo individual o familiar. Esto equivale a la prevalencia que han tenido las organizaciones funcionales por sobre las territoriales en el último tiempo. La diferencia entre estos tres niveles se define según dónde se ubiquen los beneficios a obtener. Por ejemplo el mejoramiento de la plaza o las veredas como nivel comunitario; obtención de vivienda a nivel familiar; obtención de subsidios a nivel individual (Arnold 2002, Nichel, 2007).

Esto produce una frustración en los equipos de ejecución quienes dirigen sus intervenciones hacia el nivel comunitario, relevando procesos como la participación o la organización que en este nivel tiene un valor en sí mismos, sin embargo las personas no aprecian estos avances privilegiando beneficios en los niveles individual o familiar.

Quizás un indicador de éxito que es muy evidente es que las familias se organizaron, consiguieron la vivienda.... y yo creo que es un hecho muy fundamental que es exitoso, ehhhh y claro durante todo el proceso hubo una generación de directiva y la dirigencia por lo general, lo que no pasa en todos los casos, son las que guían las reuniones y son las que entregan la información, se contactan con el alcalde van a los concejos municipales, van al SERVIU. Sin embargo si no conseguimos la casa, esto finalmente no será un éxito para las personas... me entiendes? (Entrevista: TC)

Un ejemplo claro corresponde a la política habitacional, la cual se enfoca en dos niveles: Comunitario, referido a la generación de identidad del barrio y procesos de organización; y por otro lado al Familiar con la obtención de la casa. Según el relato de los equipos, las personas se organizan para la obtención de la casa y no para generar identidad de barrio, de hecho una vez obtenido el bien se tienden a encerrar y no a compartir con los demás.

Por lo general que es lo que nos pasa también cuando entregamos las casas: que todos se cierran, se van hacia adentro, y todo lo que pasa afuera no es responsabilidad de ellos es culpa

del destino culpa del pasaje del lado, culpa de no se quien... y en ningún caso ellos se han responsabilizado por esos hechos. (Entrevista: TC)

Por otro lado si no se obtiene un producto concreto la frustración afecta directamente la participación de las personas de la comunidad.

Entonces bueno el problema fue como por un lado fue bacan 397 personas todo ya la raja... pero puta no ganamos cachai y ahi se les desmoronó todo. ¡Noooo otra vez que dije que la Muni que no se puede confiar! esa cuestión... que nada... que la vamos a tener que hacer nosotros solos... y se fueron para abajo asi desmotivados mal mal mal. (Entrevista: JB)

Como que tengan la percepción de que hay más proyectos, que se puede postular a más financiamiento, se puede ir a conversar con la muni no sé que... Cuesta mucho que vean que el foco más allá del proyecto concreto, es la riqueza de haberse organizado... (Entrevista: JB)

Entonces, los equipos deben acomodar sus planificaciones e intervenciones en función de conseguir que las personas obtengan logros a nivel individual y/o familiar y así, poder trabajar con ellos temas comunitarios como la organización y participación.

Entonces ahí ya estaban súper motivadas con la actividad porque habían cumplido su sueño de ser profesoras por un día, así definieron la metodología, se comprometieron y así fueron. (Entrevista: RO)

La solución que intentan los equipos para evitar este problema tiene relación con la promoción de la autogestión de las comunidades de tal manera que puedan comprender que los logros en el nivel comunitario tiene efectos esperados en los otros dos niveles que sí corresponden a las expectativas de las personas.

En cambio en este caso como que ellos ya, dejan esa mirada y en el fondo se hacen un poco cargo de lo que está pasando en su barrio y que eso es como algo... Pero aún es difícil de conseguir. (Entrevista: TC)

La cogestión con la comunidad y para ello, como requisito, la comunidad debe contar con algún nivel de organización barrial. (Entrevista: LF)

Las personas beneficiadas directas también han tenido cambios en sus expectativas y definiciones de lo exitoso desde una mirada centrada en lo comunitario y la noción de un mejor vivir hacia los beneficios individuales y grupales (La Familia). Por lo tanto sus intereses pueden tensionarse con los de las intervenciones que intentan trabajar a nivel comunitario pues a las personas podría no “hacerles sentido”. El riesgo de esto último consiste en tener programas de intervención con baja participación y por lo tanto no cumplir con los números establecidos. Entonces la estrategia que tienen los interventores sociales es gestionar los beneficios individuales como premio al final del proceso de desarrollo comunitario. Esta negociación que se produce entre los interventores y los beneficiarios se puede observar desde el enfoque de interfaz donde las personas pueden aceptar ser “manejadas” desde arriba y “ceder” el poder, sin embargo es una estrategia que busca interpretar las reglas a su favor y manipular oportunidades con el objetivo de ser beneficiados lo más posible (Roberts, 2001). Tal negociación suele quedar como un sobreentendido entre los interventores y las personas.

### 3.2 Participación y Comunicación.

En la intervención comunitaria es vital la participación de las personas pues no solo basta que el sistema interventor los identifique como posibles beneficiarios sino que también ellos tengan la intención de ser parte.

Para este fin es relevante la complicidad con los dirigentes quienes se transforman en interventores en su comunidad, debido a que generalmente son quienes quieren revivir la noción de organización y participación de los años 80 y buscan formas de motivar a las demás personas a participar.

Si tú tenís involucradas dirigenta y se siente en ese rollo de la dirigenta como par... ehhhh yo creo que los horizontes se te van clarificando también porque entras en las mismas inquietudes de ellos. Como que a nosotros sería absurdo mentirle en una mesa de trabajo a una dirigenta, oye sabís que esconderle, oye en verdad no está saliendo el proyecto, y decirle no si va a salir en dos meses más. (Entrevista: TC)

Por lo mismo los dirigentes exigen estar en mesas de trabajo donde se discuta la intervención. Con el fin de poder tener incidencia en las decisiones de la intervención; por lo tanto el equipo debe instaurar espacios donde esto pueda ocurrir y compatibilizarlo con sus planificaciones.

Entonces asumimos el desafío de constituir un consejo de gestión con los dirigentes y los líderes del barrio. Para cogestionar ese proyecto. No hablo en términos administrativos. O sea no se trata que nos haya ayudado la comunidad a hacer un contrato o hacer una solicitud de pedido o hacer las compras. (Entrevista: LF)

Con esta metodología los dirigentes pasan a formar parte del equipo de intervención y por lo tanto sufren las mismas frustraciones cuando no funciona y generan nuevas planificaciones. Esto último ocurre debido a que ellos comparten la visión de trabajo comunitario con los profesionales enfrentando en conjunto los problemas de baja participación que complican la intervención.

En la mesa de trabajo es la instancia como primordial de planificación es la directiva, con su presidente, secretaria, tesorera más dos directores... por lo general más el coordinador general de los voluntarios o sea por lo general son dos coordinadores generales una pareja y bueno nosotros con los dos técnicos y a partir de esa reunión se va planificando qué es lo que se hará a largo plazo y a corto plazo. (Entrevista: TC)

Esto genera una paradoja en la intervención debido a que los profesionales los integran en las distintas etapas del proyecto como representantes de la

comunidad, sin embargo su inclusión como posibles interventores complejiza la distinción que hace la organización interventora sobre ellos. Es decir ¿Son beneficiarios o no? ¿Son parte de la organización ejecutora o son contexto? La organización debe complejizar sus operaciones para distinguir que en momentos se ubican en un lado y en otros momentos en el otro. Corresponde a un aumento en la complejidad de las decisiones sobre la membresía, las cuales se crean y terminan constantemente en la construcción de la misma organización (Luhmann, 1997).

Esta doble pertenencia de los dirigentes genera un problema, que afecta la participación y generación de comunidad, consistente en un ensimismamiento dentro de la organización que representan sin establecer diálogos con las otras agrupaciones de tal forma que no logran generar una red de contención barrial.

Las organizaciones dejaron de ver las consecuencias de la intervención, dejaron de ver su función organizacional como tal, se volcaron al interior de la organización. (...) Y ahí es donde se daña la comunicación, y eso es lo que ocurre... pero está lleno de organizaciones. (Entrevista: LP)

Pero al haber asociatividad en los encuentros comunitarios de manera lógica, que eso es lo que se busca... y el diagnóstico que nosotros hicimos al comienzo de la propuesta, era el mismo: que el problema era que la comunicación estaba dañada, que estaba dañada a nivel comunitario y a nivel ministerial. La crisis del sistema tiene que ver con eso. (Entrevista: LP)

Aca en Galvarinno lo que mas nos ha costado y como lo que es mas grande es el bajo nivel de participacion que existe por parte de la comunidad. En Galvarino hay organizaciones hay 8 o 9 organizaciones pero los conflictos que hay inter organizaciones como entre ellos y entre las organizaciones son el principal escollo. (Entrevista: JB)

Debido a estos motivos la comunicación entre Equipo, dirigentes y comunidad adquiere una gran relevancia debido a que a través de la doble contingencia donde deberán ir adaptando sus expectativas y conociéndolas para adecuar la intervención a sus distinciones (Dupois, 2009). El ajuste de expectativas que ocurre en la manifestación de la comprensión de lo que dice el otro, cierra el proceso de establecer lo que entenderán en conjunto como éxito y fracaso.

Lo principal que intenta fomentar en un principio cuando entra el Techo en las comunidades es el vinculo, ya? y este es como lo principal en cuanto a voluntarios, con las familias de las comunidades. (Entrevista: TC)

O sea la bienvenida a las familias, la presentación del proyecto, qué expectativas tienen ustedes, qué les podemos entregar, qué podemos hacer para responder las demandas que dice la gente... Y en mi caso, yo que trabajo con los adultos, ellos siempre señalan, por ejemplo, comunicación con mi hijo, el trato con mi hijo, cómo le ayudó en el tema escolar... entonces ahí nosotros es decimos qué podemos abarcar y aclaramos sus expectativas, porque hay gente que dice, por ejemplo, "¡atención oftalmológica!", pero nosotros no podemos darles lentes... ahí una hace las aclaraciones en esa primera etapa. (Entrevista: RO)

#### 4. PROCESOS REFLEXIVOS; ENTRE AUTODESCRIPCIÓN Y AUTOINTERVENCIÓN.

La autoobservación de la comunicación consiste en que toda comunicación además de comunicar algo está comunicando que comunica. Esto permite a los sistemas distinguirse a sí mismos respecto de su entorno, como una operación que se verifica en el mismo sistema.

Esta operación es autopiética, pudiendo ser producida solo en un contexto recursivo de comunicaciones, la comunicación solo genera más comunicación. Esto posibilita que los sistemas sociales solo puedan construirse como sistemas que se observan a sí mismos. Incluso está obligado a una continua autoobservación, con la limitación de no poder ver cómo ve en el momento en que ve (Luhmann, 2007).

Ahora bien, un sistema complejo puede observar sus mecanismos de distinción para luego poder observar el sistema mismo. Que se traduce en la distinción sistema/entorno. El sistema social, por ejemplo, puede producir diversas comunicaciones y observaciones sobre sí misma, a lo que se llama Policontextualidad (Luhmann, 2007).

Esta capacidad que tienen los sistemas y organizaciones de autoobservarse produce diversos efectos evaluativos que determinan sus propias prácticas, son espacios de reflexión orientados a aumentar las probabilidades de éxito de sus programas. Sin embargo estos espacios no se encuentran institucionalizados ni exigidos desde la política pública (Luhmann y De Giorgi, 1993).

Ahora claro, de repente esa retroalimentación se hace entre los profesionales técnicos, ¿no? De repente, cuando uno habla con sus compañeros de regiones se dice "sí, mira, esto pasa"; pero como una estructura, o la institucionalización de ese tipo de reflexiones al respecto, no está. Uno está acá con sus compañeros profesionales pero cuando va más allá, tampoco. (Entrevista: JO)

La relevancia de estos procesos radica en que en la medida que una organización sea capaz de separar operación y observación se podrá volver más complejo y por lo tanto más diversificadas sus posibilidades de reaccionar al nivel de sus *programas* a las exigencias de su contexto (Eberhard y Luhmann, 1990). De esta forma se asegura la continuidad de la organización a través de su permanente variación produciendo cambios internos o estableciendo ciertas prácticas (Ríos y Rodríguez, 2007)

Sería irresponsable hacer intervenciones comunitarias si no tenis esos espacios. Porque al final claro como te contaba en el caso de las parcela para mi la supervisión era parte de ser un espacio de



contención; también ha sido un espacio para tomar postura cachai... No es como algo que yo decida solo sino que siento que todo mi equipo y además las dirigentas en cierto caso apoyan, cachai? y yo creo que los hemos valorado harto, a veces la contingencia te agarra, pero igual lo hacemos. (Entrevista: TO)

Por último como señala Dupois (2011): “La forma de ampliar la probabilidad de éxito sería observando su propia improbabilidad, desplegando esta paradoja en la elaboración reflexiva de las distinciones que dispondrá para generar el cambio”.

#### 4.1 Éxito/Fracaso consensuado en el sentido.

Para los equipos de intervención el éxito y fracaso no se puede definir en el proceso de diseño de la intervención. Tampoco es un indicador representativo de todo el proceso la cantidad de personas que asisten a un determinado taller o programa social. Sino que se debe construir en el territorio con las personas o comunidades, sujetos de intervención. De esta forma complejiza los conceptos de éxito/fracaso al relativizarlos y transformarlos en situaciones contextuales, debiendo, los equipos, desarrollar herramientas y estrategias específicas para definirlos. Como señala Luhmann (2010) las organizaciones encuentran la distinción de éxito/fracaso en sí misma, y no en su entorno, por ejemplo en base a la relación entre comunidades autosustentables al fin del procesos y aquellas que no lo logran; los componentes de la distinción pueden remitir al entorno, pero la distinción misma son construcciones internas al sistema, incluso depende del estado de cada sistema y cuánto se dejará impresionar por el éxito o fracaso. En el caso de las organizaciones ejecutoras de políticas públicas no se dejan desanimar fácilmente frente a continuos fracasos; lo cual les permite tener infinitos nuevos intentos.

Un indicador que pretende representar este ideal de los equipos de intervención corresponde a la observación de sentido en las personas de la comunidad, los profesionales lo resumen en la frase: “Que haga sentido”. Similar a la idea ya revisada de Mascareño (2012) sobre la importancia de que alter ofrezca distinciones en el mismo lenguaje o código que capta ego. O bien como señala Maritza Montero (2004) las comunidades a quienes se interviene deben encontrar sentido y utilidad a lo ofrecido para que se comprometan en el accionar y de esta forma exista una intención al cambio, de otra manera se estaría promoviendo asistencialismo el cual no genera resultados a largo plazo. En la medida que la intervención comunitaria es política la búsqueda de sentido en la comunidad aportará la posibilidad de tener personas empoderadas y dispuestas al cambio social.

Y después encuentras gente a la que sí le hace sentido venir para acá... y no soy no, no es el Héctor, sino que es algo que les hace click en su situación, y como que le encuentran sentido, y a lo mejor, va a poder generar ese cambio. (Entrevista: RO)

Otros autores han utilizado el concepto de concientización como un proceso previo de intervención que busca “despertar” a las personas en vulnerabilidad social para que desnaturalicen su situación actual y de esta manera se movilicen hacia el cambio y el trabajo en torno a una mejorar calidad de vida. Este ideal se corresponde con lo señalada en los profesionales al buscar un “sentido” en común con la comunidad (Martín-Baró 1985, Freire 1993).

Por lo tanto la manifestación explícita de las personas al decir “Me hace sentido” corresponde a la expresión de comprensión sobre lo que el interventor comunica

al intervenido lo cual reviste de gran importancia ya que es solo la comunicación que sigue al acto de intervención la que puede determinar si las operaciones del sistema a regular se orientan en la dirección esperada (Mascareño, 2011).

Situar la decisión de éxito/fracaso en una construcción en conjunto con los beneficiarios, aleja a esta distinción de ser una verdad absoluta y medible de forma uniformada, sino que la ubica como una permanente construcción de sentido local. Esto trae consecuencias en las intervenciones pues obliga a estar permanentemente construyendo y creando formas de medir y evaluar los programas adecuándolos a cada sector lo cual se traduce en más tiempo y recursos.

Además los programas sitúan la idea común de éxito/fracaso como un ideal imposible de conseguir debido a que, para ellos, no es real pensar en que se solucionarán todos los problemas de las personas que viven en contextos vulnerables debido a que la misma sociedad genera sus problemas, los autoproduce.

Claro no tendríamos trabajo, es como si decimos que nuestro trabajo es exitoso, es como bájate del pony cachai, es como no sé... por ejemplo si fuera exitoso tendríamos a toda la gente de la comunidad empoderada como trabajando comunitariamente. (Entrevista: CN)

Esto último ocurre como una consecuencia de la clausura operacional de los sistemas sociales y su propia configuración de límites es la inclusión y exclusión de los sistemas. Esta distinción en la teoría de sistemas corresponde a dos lados de una misma forma, por lo tanto la inclusión solo es posible con exclusión (Avaria, 2001). Mientras que la inclusión en un sistema no asegura la inclusión en otro; la no participación en uno excluye fácticamente de otros subsistemas. Se entiende el proceso de exclusión no como un proceso anómalo sino como un resultado de la diferenciación funcional. (Arnold y Rodríguez, 2006). El sistema político no logra asegurar, como pretendía el sistema político benefactor, en Europa principalmente, la inclusión en todo el sistema.

Esta situación se agrava en Latinoamérica como señala el autor Robles, F. (2000) que mientras en la individualización (proceso en Europa) el sujeto tiene la posibilidad, y se espera que lo logre, de constituirse a sí mismo como individuo capaz de planificar su vida, diseñarla y asumir las responsabilidades en caso de fracaso; la exigencia de la individuación es mayor e inhumana; no siendo la petición: "Haz de tu vida lo que te parezca, sino que "arréglatelas como puedas", anulando la posibilidad de planificar hacia un futuro pues el problema no pasarían por el qué hacer el próximo mes sino que sería por el día de mañana. Generando una búsqueda obligada del otro al verse vulnerado y excluido; esto puede desembocar en una obligada dependencia vista como una nueva forma de dependencia. Resumiéndose en "arréglatelas como puedas". (Robles, 2000).

Según Rodríguez, D. (2006) la exclusión trae consigo problemas asociados como la delincuencia, en especial en aquellos lugares donde se concentran individuos excluidos. Como las poblaciones en las cuales se refieren las noticias con mayor índice de delincuencia y vulneración. Para acercarse a una solución del problema por lo tanto se debe considerar los efectos que tiene la exclusión. Y la imposibilidad del sistema político de incluir a los sujetos a todos los sistemas.

La función de los equipos es escenificar opciones de reinclusión en los sistemas de la sociedad, sin embargo no es una actividad que pueda realizar por sí mismo ya que el trabajo social es a penas un sistema parcial entre muchos otros en una sociedad funcionalmente diferenciada; por lo cual no puede generar inclusión en otros sistemas que realizan su propia autopoiesis (Robles, 2002). Esto produce que los equipos deban tener objetivos más concretos y cercanos y se cuestione aún más una idea única de éxito y fracaso.

A partir de esto los principales criterios que se espera observar en quienes reciben la intervención consisten en: Que le haga sentido a quienes participan, que sea buena la organización de la misma actividad, generación de identidad en el barrio y la autosustentabilidad de la intervención.

Que haga sentido a quienes participan:

Porque si uno busca que a las familias de acá les haga sentido su participación, y que logren identificar los derechos y promoverlos, y hacer el ejercicio de eso con los otros niños, yo creo que está más que realizada. (Entrevista: RO)

Buena Organización de la actividad

Como lo más difícil de cualquier ONG es la retirada entonces hay que trabajar desde el principio en tratar de traspasar las capacidades esperando que ellos sean capaces de poder gestionar sus propios proyectos , que no queden ahí y en 10 años mas necesiten otra ONG. (Entrevista: JB)

Generación de Identidad en el barrio:

Esa es para mí una experiencia muy exitosa porque la gente se juntó, los niños estaban jugando entre ellos como que se estaban reconociendo como comunidad ... se estaba generando esa como noción de las Parcelas de Macul que antes no existían... (Entrevista: TO)

En resumen, la definición de éxito y fracaso, para los interventores, no es única sino que se construye según un consenso de expectativas entre ellos y los beneficiarios de sus intervenciones. Esta visión genera un quiebre con la

posibilidad de categorizar las intervenciones en éxito o fracaso por nivel de logro de metas sino que requiere elaborar nuevas estrategias que evalúen el proceso de las intervenciones comunitarias rescatando la opinión y el cumplimiento de expectativas por parte de los programas. Por lo tanto decidir éxito/fracaso no se encuentra afuera en una realidad objetiva que pueda ser medible con instrumentos por entes externos sino que se encuentra en la relación y en la comunicación.

## 4.2 Éxito como cambio en la relación Interventor/Intervenido.

Por otro lado está la autosustentabilidad entendida como la re-estabilización del sentido de la intervención en la comunidad. Ésta, consiste en un cambio en la relación intervenido – interventor; sobre este cambio se refiere Fantova (2001) al definir que la intervención social se compone de relaciones para cambiar las relaciones. En el paradigma de la comunicación lo que ocurre es un cambio desde la complementariedad a la simetría.

Esto último es curioso puesto que el éxito debe estar orientado a la exclusión del sistema, pues se trata de que el beneficiario deje de serlo. De manera más radical: el trabajo del sistema puede ser descrito como trabajo de exclusión (Robles, 2002).

Para asegurar esta co-construcción, los equipos se preocupan que la comunidad sea parte desde la planificación de la Intervención. En esta situación la relación Alter/ego, interventor/intervenido se sitúa a nivel de la simetría con el fin de en conjunto acordar la intervención ideal. De esta manera a los equipos no les basta con el cumplimiento de metas asignadas sino que sean los mismos intervenidos capaces de seleccionar y luego reestabilizar las estrategias de intervención (Dupois, 2011). De esta forma es la misma comunidad quien tiene la oportunidad de definir el problema a intervenir.

Claro antes de eso hicimos justo nuestra metodología como diseño participativo del galpón como lo queremos cachai, cómo lo queremos nosotros; entonces la Dani preparó unas maquetas en realidad, unas maquetas como en papel entonces se entregó por grupos: ya hagan lo que quieran con las maqueta diseñen los sueñenlo y veamos nosotros después cómo la armamos... Llegaron como 30 personas a las actividad entre niños, jóvenes, viejos de los clubes deportivos y de otros lados. (Entrevista: JB)

Ya tenemos una planificación que tiene un diagnostico previo o sea hay un diagnostico previo y todo este plan de habilitación social que fue firmado por la directiva y fue avalado por la comunidad, por la totalidad de la comunidad que es lo que queríamos desarrollar a largo plazo. Pero siempre se va ir revisando a partir de estas jornadas o ir modificando pero con justificación... (Entrevista: TO)

Entonces asumimos el desafío de constituir un consejo de gestión con los dirigentes y los líderes del barrio. Para cogestionar ese proyecto. No hablo en términos administrativos. O sea no se trata que nos hayan ayudado la comunidad a hacer un contrato o hacer una solicitud de pedido o hacer las compras. (Entrevista: LF)

Por último se incluye en las reuniones de evaluación y reflexión a los dirigentes o representantes de la comunidad, de esta forma los equipos toman la participación como un medio y un fin en su intervención (Mascareño, 2011); reestructurando las formas de relación entre interventor e intervenido.

Como la famosa jornada de dirigentes que no es como jornada de proyectos propiamente tal pero te vai con los dirigentes y los voluntarios a la playa ponte tu... a ver: oye cómo estamos haciendo la pega nos estamos peleando mucho. (Entrevista: TO)

Este último punto releva la diferencia más importante que se pudo observar entre los equipos que dependen económicamente de Gobierno para ejecutar sus programas y quienes lo hacen de la Responsabilidad Social Empresarial o de donaciones del exterior. Ya que estos últimos son quienes han logrado mayores niveles de participación en la medida que logran escapar de las exigencias resultadistas de números y la burocracia que impone el Nivel Central. Si bien es cierto que todos anhelan lograr que en la evaluación puedan estar sentados los representantes de la comunidad, son aquellos que no dependen de Gobierno quienes por mayor tiempo lo han llevado a cabo. Como lo señala una entrevistada fuera de grabación:

“Eso es lo bonito de no tener que dar cuentas a un Gobierno ni rendirles sus metas, porque nos permite jugar más con lo que esperamos y manejar mejor nuestros tiempos”. (Entrevista: JB)

En estos aspectos adquiere relevancia las libertades con las cuales los distintos programas son capaces de funcionar, debido a que la inclusión efectiva de la comunidad a la planificación y al diseño de la intervención requiere de flexibilidades que no se consiguen en un ambiente de presión por conseguir las metas para la subsistencia del programa de licitación en licitación.

Como se analizó en el capítulo anterior si el éxito se construye en la relación cuando se genera un cambio en la asimetría de la misma se considera que la intervención ha llegado a su objetivo último, es decir a ser prescindible para las personas beneficiarias; esto se relaciona con las posibilidades de reinclusión que tienen en la sociedad.

### 4.3 Conversación como principal herramienta de evaluación.

El reto para los equipos de intervención consiste en generar una herramienta que les permita evaluar y mostrar sus resultados en sus términos propuestos es decir: como una construcción de sentido de las personas y como un cambio en la relación. Luego la dificultad de traducir estos resultados en un lenguaje que pueda interesar a la Política Pública y sus exigencias de números.

Mientras que para el Nivel central prima la importancia de encuestas y documentos escritos que den cuenta de los resultados para los interventores la principal herramienta con la que cuentan para su intervención y sobre todo evaluación es **la conversación**, a través de la cual se construye en conjunto con la comunidad el concepto de éxito y fracaso de cada programa.

Ahora bien por ejemplo en el taller de futbol a través del deporte se intenta trabajar, potenciar las habilidades sociales el trabajo grupal la comunicación, el sentido de pertenencia, la apropiación de espacios públicos y el respeto entre pares, resolución de conflictos etc.. En el taller si se ha observado este tipo de conductas, estas conductas como aprendidas también... Los niños por ejemplo respetan las reglas y se utiliza la conducta grupal, se observa un avance desde que comenzó el taller hasta el día de hoy. (Entrevista: CN)

Trabajamos en base al proceso nosotros no sabemos si es exitoso o no exitoso, aquí hay un tema que para nosotros, somos parte también de ese trabajo de ese proceso en el sentido que también nosotros nos vemos afectados con lo que estamos haciendo. Por eso debemos hablarlo con las personas para poder orientarnos... (Entrevista: MU)

La relevancia de la conversación como herramienta es interesante considerando improbabilidad comunicativa debido a las características de los sistemas. Ahora bien, hay dos mecanismos que cooperan en aumentar la probabilidad de ocurrencia de la comunicación: la doble contingencia y los medios de comunicación simbólicamente diferenciados (Luhmann, 2007).

Por un lado la doble contingencia ayuda a comprender cómo no es necesario que en una comunicación ambas partes – Alter y Ego – deban coincidir completamente en sus expectativas para coordinar un tipo de relación social sin acudir a valores generales. Para Luhmann se resuelve agregando el factor tiempo a la relación. En la comunicación Alter comienza con algún gesto o palabra (una secuencia) que pone a Ego en la situación de aceptación o rechazo y espera a ver cómo éste reacciona. Se transforma en una circularidad que no se puede romper ni tiene sentido buscar su comienzo. Con lo cual cambia la pregunta del porqué al para qué (Luhmann, 2007).

Por otro lado los medios simbólicamente diferenciados nos ayudan a comprender



la comunicación a través de sus códigos binarios y condensados en la comunicación. Estos medios orientan las expectativas de las coordinaciones en la comunicación. Por ejemplo lo que les interesa observar y distinguir a los equipos locales en relación al éxito/fracaso.

En este marco se desarrolla la conversación como herramienta de intervención y evaluación, según el autor Villalta (2009) define, en Bazdresch (2012), la conversación como: "(...) es la acción cooperativa a través de la cual los miembros de un colectivo reducen la incertidumbre, coordinan las acciones que aseguran la convivencia, consolidando identidad y pertenencia" (P. 78).

Según la Teoría Conversacional de G. Pask la conversación es una parte esencial del aprendizaje humano como en el diálogo entre aprendiz y profesor y el diálogo interno que guía la dirección de la atención y la reflexión. De hecho pudo demostrar que un facilitador de la eficiencia del aprendizaje consiste en la conversación con otro mientras se da el proceso de enseñanza – aprendizaje. Esto justifica la decisión de considerar la conversación como una herramienta de intervención (Buchinger, y Scott, 2010; Scott, 2009).

Según la teoría conversacional la conversación ocurre en una situación similar a la doble contingencia de Luhmann, esto se explica de la siguiente manera: la conversación que se da entre tutor o alumno permite la construcción e intercambio de conceptos entre ambas partes, de tal forma que el alumno reconstruye el significado de un concepto determinado expuesto por el profesor y a partir de esto ha de averiguar si el alumno lo entendió realmente; para lo cual suele ocupar ciertos métodos de evaluación. Se parece a la doble contingencia en su característica emergente que le permite "estar siendo" constantemente en la comunicación como señalan Buchinger, y Scott (2010):

*"Here, we have the concept of double contingency or reciprocal expectations that is also found in Luhmann's theory (see next part), in that, whatever else is happening in the learning-and-teaching situation, the teacher is learning about the learner and the learner is learning about the teacher, giving rise to higher levels of perspectives and metaperspectives" (Buchinger, y Scott, 2010. P. 111)*

Al igual que Luhmann la teoría de Pask releva la importancia de la notificación de comprensión para que la comunicación pueda continuar ((Buchinger y Scott, 2010; Bazdresch, 2012). Esto último es de gran relevancia pues los equipos de intervención deben, a través del diálogo, buscar esas notificaciones de comprensión que le indiquen que el otro está entendiendo lo que ellos pretenden y esa es la importancia del establecimiento de instrumentos claros de evaluación que consideren los aspectos relevados por los equipos que son de tipo cualitativa y de procesos los cuales solo se pueden recoger en la conversación reflexiva (Buchinger, y Scott, 2010).

También es relevante la conversación al interior de los equipos como un espacio de reflexión del quehacer diario y acuerdos en sus principios básicos:

3.- Yo siento que no todos tenemos por ejemplo el mismo concepto de participación no todos tenemos la misma concepción de recreación o de promoción... (Entrevista: CN)

1.- ¿Acá dentro del mismo programa?

3.- no sé, es que no sé, porque tampoco se ha dado esa instancia pero siento que sería bueno porque en el fondo nos estaríamos parando desde un mismo lugar para hacer las cosas o por ejemplo si vamos a hacer esta actividad

En especial porque la conversación como método de reflexión y análisis de la propias prácticas constituía una característica primordial de los equipos que trabajan en lo comunitario en los años 80 en Chile. Es de esta forma que surgen las principales prácticas de resistencia con las comunidades (UNGER, 2007), sin embargo según las entrevistas hoy en día el proceso de institucionalización del trabajo comunitario ha llevado a las organizaciones a perder su capacidad de conversar entre los miembros del equipo, en la medida que se han ido institucionalizando y burocratizando.

Primero el equipo se reunió en dos oportunidades para poder realizar una capacitación interna y para ponernos de acuerdo nosotros, como el Hogar, sobre qué íbamos a entender por participación, qué íbamos a entender por capital social, por tejido social... y cuál iba a ser nuestra línea metodológica finalmente. Pero esto no se realizaba antes que nosotros lo pidiéramos, no es parte de las instituciones, cachay? (Entrevista: LP)

Más que nada para ir discutiendo las estrategias, para trabajar en barrio discutir ciertas problemáticas que se puedan ir dando de programas específicos cómo seguir... O tal cosa nos pasó... (Entrevista: JB)

Y por otra parte porque somos un montón de interés que hay que ponerse de acuerdo estamos todos así como en distintos lugares del territorio estamos tenemos que replegar esta y después volver. (Entrevista: MU)

Por último se señala que el mayor peligro en las reuniones de equipo al momento de querer reflexionar sobre las prácticas es transformar estos espacios en meras reuniones de notificación donde no se producen conversaciones, lo cual no permite tener una mirada crítica sobre sus prácticas.

Mira aquí no no el lo que pasa es que en ese equipo es muy critico entonces no cae en la notificación y además es muy autoexigente en los roles que existen es muy autoexigente a que hay un amor por lo que se hace y también por los niños y las niñas. (Entrevista: MU)

Mientras que para el Nivel Central el registro de las acciones y las encuestas son los principales medios de evaluación del éxito y fracaso, para los interventores la conversación, no siempre sistematizada, corresponde a su forma de evaluar el sentido de la intervención y los cambios que se producen desde el punto de vista de los propios beneficiarios.

Además la reflexión de los equipos sobre su hacer diario se construye a partir de la conversación, especialmente en espacios informales. Esto tiene consecuencias en los aprendizajes de los equipos que no logran perdurar en el tiempo por la alta rotación de las personas.

#### **4.4 Posibilidades de autoobservación y autodescripción.**

La Autoobservación y la autodescripción se diferencian entre sí por la capacidad de sistematización; la primera consiste en la posibilidad de la organización de realizar distinciones sobre sus propios actos con el fin de re-introducirlas en su operar, mientras que la segunda consiste en el registro de estas reflexiones y la comunicación a otros de las mismas (Wilke, 1993).

##### *4.3.1 Autoobservación como reflexión.*

Debido a la clausura operacional de los sistemas y organizaciones solo ven lo que pueden ver. Con la observación de segundo orden es posible ver lo que otros sistemas no pueden ver, esto es, observar a un sistema como observador: “‘Como observador’ quiere decir: en vista a la manera de cómo observa. Y eso a su vez quiere decir, con vista a la diferencia que utiliza para la designación de un lado (y no del otro) (Arnold, 2006).

Al momento de evaluar sus propias prácticas al interior de los equipos surge la importancia de la autoobservación como reflexión, como posibilidad de mirar sus propias acciones para aprender y salir de estancamientos:

Para eso es importante los momentos de conversación y de decir:  
Ojo estamos haciendo más de lo mismo. (Entrevista: LF)

Sin embargo lograr esto no es fácil debido a la autorreferencialidad de las organizaciones que se remiten en primer lugar a sí mismos, reaccionan a sus propias distinciones y perciben su entorno muy selectivamente según la medida de sus propios criterios de relevancia (Wilke, 1993). Pero existe una forma de superar esta “ceguera”, la cual consiste en la reflexión que Wilke (1993) la define así: “un sistema oriente sus operaciones no sólo a sus otras operaciones propias, sino a sí mismo como un todo, es decir, como sistema en un entorno.”

Este proceso implica una forma de autoorientación a través de la cual los sistemas tematizan su propia identidad. De esta forma la reflexión es una forma elevada de autorreferencia en la cual la autotematización de un sistema se dirige intencionalmente a su identidad y a los efectos que tiene su comunicación en su entorno. Observando sus re-entry y tomando decisiones a partir de los mismos. (Luhmann 2010, Wilke 1993).

La principal herramienta de la autoobservación es la comunicación que al interior de las organizaciones se expresa por las decisiones que se adoptan. De esta manera los acontecimientos comunicativos (decisiones), en la reflexión, se logran constituir en referencia para sí mismos con lo cual las nuevas decisiones se basan en decisiones ya realizadas por la misma organización (López 2005, Luhmann

2010).

La reflexión se releva como un proceso que denomina “Mayéutico” el cual se entiende como el arte de dar a luz, de encontrar un conocimiento; como la posibilidad de conocer de modo diferente las diferentes formas del quehacer cotidiano de los equipos de intervención. La importancia de este proceso consiste en entender a la intervención como una forma de generar decisiones responsables, donde quienes intervienen se hacen cargo de las consecuencias y de las respuestas dentro de un marco de razones convincentes, donde nuevamente aparece la necesidad de diálogo con la teoría y los marcos conceptuales que esta aporta (Carballeda 2007).

El desarrollo de la reflexión se puede trabajar e intencionar en el interior en los sistemas y organizaciones, siendo esta la principal diferencia con la evolución, es decir a diferencia de esta última permite transformaciones previsibles. El aumento de esta capacidad exige inversión en dispositivos de autoesclarecimiento sobre las consecuencias sistémicas externas del sistema exigiendo una alta capacidad de autoobservación y autodescripción, e incluso de “comprensión de otros sistemas para lo cual algunos equipos de trabajo invitan a un tercero que pueda realizar una devolución de lo que va observando desde su posición en la organización y la intervención que estén ejecutando. Esta figura puede ser la de un supervisor o un coordinador de equipo quien cumpliría el rol de observador de segundo orden en la reunión.

Tenemos varias áreas: de estudio, que te mencionaba antes, está la de habitabilidad, está el área de participación y ciudadanía... o no comunidad y ciudadanía, esta la del voluntariado cachai. Varias áreas, entonces los directores de cada área también vienen a reunión de barrio, se conversan todos los programas que están funcionando y se van dando... bueno hay áreas que por programa están más involucradas y también es súper interesante porque a veces un programa... un área que no está involucrada pero igual puede dar su aporte desde afuera. (Entrevista: JB)

Y yo creo que también tiene que ver con la dirección de los proyectos, con lo que te entregan también... porque si uno está en un lugar donde una persona te dice, y tú le vas con esta propuesta de trabajo, y te dice “ya, pero ¿y qué dijeron los niños?, ¿hablaron con ellos?, ¿le preguntaron a ellos?” Y te hacen volver a preguntarle a los niños, o preguntarle a los adultos... (Entrevista: RO)

Este tipo de intervención de segundo orden que realiza el supervisor corresponde a un tipo de conversación y diálogo interno de la organización denominado dialógico por el autor Mercer (2001) que la define como aquella en la que los interlocutores abordan de manera crítica las ideas y experiencias de los demás. Se analiza en conjunto los nudos críticos para generar debate y propuestas,

basándose siempre en razones y creando alternativas. El fin último es el acuerdo y consenso para el progreso conjunto; construyendo la totalidad de la situación en cuestión. La supervisión tiene la ventaja de lograr “hacer ver” a los equipos sus propias distinciones. (Carballeda, 2007).

Los consultores o supervisores pueden partir desde la autodescripción que realizan los equipos para deconstruirla y luego reconstruirla. Sobre todo partiendo con un concepto problematizado, sirve de palanca para iniciar un cambio descubriendo el problema que ha inspirado la praxis anterior. De esta forma se trata de reformular problemas mal definidos y/o difícilmente definibles evitando que los profesionales caigan en intervenciones típicas caracterizadas como acciones cíclicas encerradas sobre sí mismas que no están reportando nuevos resultados sin embargo se siguen haciendo una y otra vez (Carballeda, 2007; Luhmann, 2010).

La clave para una supervisión que pueda desarrollar preguntas orientadas a que los equipos “se den cuenta” de sus formas de operar se encuentra en la escucha y principalmente en las preguntas que realice el tercero invitado. Estas preguntas debieran ser de tipo abierta y circulares que lleven a la misma persona a reflexionar y no contestar con un sí o un no como respuesta. Estas deben orientarse al para qué de las acciones y al cómo observa lo que plantean. (Carballeda 2007 y Watzlawick 1976).

Sin embargo pese a la relevancia que tiene la reflexión, no es fomentado por el Nivel Central ni por las instituciones que cobijan a los equipos, ni tampoco es exigido por ellos. Por lo tanto queda supeditado a la voluntad e interés que pueda tener cada equipo para realizarlo y fomentarlo.

Y alguien tiene que cortar la cabeza, y esa soy yo. La relación con los jefes, la relación con la institución, esa la hago yo. Somos nosotros los que instalamos esa cosa de “ya po, tenemos tiempo de conversar”... porque ahora las instituciones “no tienen tiempo”. Hemos perdido la capacidad de “discusión”. (Entrevista: LP)

Debido a esta falta de exigencia y falta de institucionalización al interior de los equipos de espacios de reflexión; ésta se da en espacios informales, asumiéndose tal comportamiento como parte de la cultura de ese lugar.

Así que lamentablemente no se genera ese espacio como de reflexión y todo... o sea, se da pero de forma informal así como en un momento... “oye podríamos hacer...”. (Entrevista: RO)

...y ahí se solucionó todo. Nosotros conversamos en el trabajo, tomándonos una copa de vino, y vimos que el problema es que no se estaban comunicando. Hay que generar espacios de encuentro y

de conversación. (Entrevista: LP)

Según López (2005) en muchas organizaciones la reflexión se da en espacios informales no programados por las jefaturas, para lo cual aconseja dos factores relevantes a tener en consideración al momento de pensar la autoobservación al interior de equipos de trabajo:

*“(a) Las palabras o los gestos no transmiten significados, sino que más bien los provocan.*

*(b) El proceso de construcción de significados no se cierra nunca, siempre está abierto a futuras reelaboraciones*

*(c) El significado no pertenece a ninguno de los participantes en el proceso de la comunicación: es un producto social” (p.121).*

Sin embargo, la no institucionalización de la reflexión produce que estos espacios cambien constantemente en sus tiempos y formatos.

Tenemos la reunión de coordinación en donde están convocada por la dirección social donde participan todos los coordinadores de barrio. Antes era una vez a la semana pero después fue quincenal y ahora es una vez al mes. Entonces ya no sé cuando va a llegar... pero tenemos la de barrio una vez al mes y además esta de coordinadores. (Entrevista: JB)

La reflexión permite que los equipos ejecutores puedan realizar una observación de sus propias observaciones a través de la capacidad de metacomunicar sus estrategias entre sus pares. Es la principal herramienta para no “hacer por hacer” como mencionan diversos equipos de intervención. Por otro lado, debido a la clausura operativa de las organizaciones es necesario insertar a un tercero que pueda interpelar a los equipos y supervisar sus trabajos no solo desde el punto de vista de las metas comprometidas sino que, también desde la experiencia que han ido desarrollando. Sin embargo la carga laboral tiende a aplazar la relevancia de la reflexión, como un espacio para detenerse a pensar en el trabajo cotidiano, ya que hay metas importante que cumplir como ya se mencionó anteriormente; esto último provoca que reflexiones profundas del día a día se produzcan en espacios informales perdiendo la información levantada en ese momento.

#### *4.4.2 Consecuencias de la autodescripción como sistematización en las organizaciones.*

Se entiende la Autodescripción como: “Producción de textos que asumen las funciones de la memoria, es decir regulan el olvidar y el recordar” (Luhmann, 2010).

La autodescripción como sistematización tiene la importancia de aportar a la memoria de las organizaciones, estableciendo aquellas situaciones y decisiones que la misma no debe olvidar. También puede referir a experiencias y sobre todo a aprendizajes obtenidos anteriormente. Los textos sirven a la coordinación de prestaciones de la memoria, que de no ser así quedarían vinculadas a los sistemas psíquicos dependiendo de las percepciones y del reconocimiento de percepciones (Luhmann 2010). En los equipos de trabajo esto toma una mayor relevancia debido a que suelen caracterizarse por una alta rotación.

Sabí que además, no sé, esto es un rollo muy personal, pero yo encuentro que en el techo en general cuesta ver cuando una implementación es exitosa porque nos caracterizamos por ser una oficina muy dinámica en termino de profesional. (Entrevista: TO)

Las organizaciones aparecen hoy día como entidades que producen y gestionan su propio conocimiento, el conocimiento que necesitan para desarrollar su función social, y en la medida que no se escriba ni se registre pueden pasar al olvido (López 2005).

Estas reflexiones y experiencia obtenida por los equipos suele quedar solo en la historia oral de las organizaciones con lo cual no se produce un proceso de traspaso del aprendizaje año a año. Esto debido a la falta de sistematización y registro de los equipos quienes declaran constantemente la importancia de la sistematización para poder replicar y para visibilizar su trabajo, sin embargo la mayoría no lo puede hacer por falta de tiempo.

Entonces voy a la visita domiciliaria, converso con varios, les entrego la información para la actividad, y mi firma. Entonces, si obviamente llega otra persona con muchos registros, ahí uno nota a grandes rasgos, pero como los detalles de la familia y todo, eso es un poco más difícil. Pero aquí no ha habido tanta rotación. Ahora tenemos una persona pero que salió por su prenatal y no ha llegado. (Entrevista: RO)

El segundo problema que genera la falta de registro refiere una menor posibilidad de comunicar sus aprendizajes y decisiones al nivel central u otra institución para conseguir financiamiento, justificar ciertos números o destacar por buenas prácticas. Se produce un corte en la comunicación entre la Política Pública y los programas locales ya que quien toma las decisiones de cambios en la planificación no cuenta con la información detallada de quienes ejecutan. Es decir



para el Gobierno o el departamento de planificación no existen los aprendizajes de los equipos si no son comunicados y por lo tanto sistematizados.

Y yo le dije: "Ah no lo siento, si ustedes no se pusieron de acuerdo antes (...), soluciónenlo ustedes". Y dijeron "ya, vamos a hacer una re-convocatoria, vamos a ofrecer los recursos humanos, no sé que, no sé cuanto... y vamos a bajar a terreno". Cuento corto: trabajamos con dos/doce organizaciones, de las cuales nadie tenía idea que existían. (Entrevista: LP)

cómo vamos a pedir el financiamiento o el auspicio de alguien si no tenemos qué mostrar... Entonces como que se va dando vuelta y toda la pega de toda la fundacion depende que nosotras efectivamente hagamos las cosas en los barrios y Tambien las escribamos. (Entrevista: JB)

Atendiendo la falta de tiempo que enfrentan los equipos para sistematizar señalan como posible solución a esto que sea una obligación desde el Nivel Central la exigencia de sistematizar y que por lo tanto haya una persona encargada de tal función con financiamiento dirigido a este producto. De lo contrario declaran que los equipos no podrán realizarlo debido a la alta carga laboral.

O sea, este ejercicio que yo te estoy dirigiendo para que no cometiéramos los mismos errores, se dio haciendo una reunión de equipo... porque en realidad el tema del trabajo aquí, la demanda administrativa, todo, hace que lamentablemente no se genere el tiempo para sistematizar. Entonces a veces paramos y miramos qué hicimos y qué podemos hacer mejor... (Entrevista: RO)

(La sistematización) Yo creo que se podría mejorar si dentro de las obligaciones técnicas se pidiera... obligatoriamente... porque ahí es donde hay que responder, ¿me entiende? (Entrevista: RO)

Los problemas de sistematización no son nuevos en el trabajo comunitario Latinoamericano, según Maritza Montero (2004) es en América Latina donde surgen las primeras prácticas de trabajo con la comunidad relevando los problemas locales y los procesos de concientización, sin embargo fue en Europa y Estados Unidos donde primero se comienza a sistematizar y por lo tanto su institucionalización.

Además se manifiesta que el hacer bien el trabajo no trae réditos para los equipos, ni siquiera les asegura la continuidad.

Claro dicen la Florida y que habemos 4 ó 5 comunas que lo hemos

hecho rebien. Pero hay 20 comunas que no lo han hecho tan bien. Y por esas 20 el fondo no sigue, digamos. No tuvo la continuidad que tenía que tener. Porque se sometió nuevamente a evaluación, y se recalifica, se rearma el conruso y se define en un tiempo que no nos permite tener continuidad en el trabajo. Entonces pa nosotros eso no es bueno, pal que al mejor no tuve una buena experiencia y que va tener la oportunidad nuevamente de generar esa buena experiencia sí es bueno. (Entrevista: LF)

Esta queja de no conseguir “beneficios” por hacer bien el trabajo tiene su base en dos aspectos: por una lado la incapacidad de los equipos por demostrar, por escrito, el impacto y los efectos en el proceso de las personas beneficiadas y por otro lado la necesidad de demostrar impacto y resultados para sobrevivir en la competencia que existe entre diversas instituciones por adjudicarse licitaciones y por ende seguir existiendo en las comunicaciones de lo social. Además dificulta el aprendizaje de la organización debido a que sin la sistematización, los equipos dependen de la memoria y el traspaso oral de las experiencias positivas como negativas.

#### **4.5 Caminos para el Cambio y Aprendizaje Organizacional.**

La reflexión sobre las propias prácticas de los equipos se orienta hacia un cambio y mejoría en la forma de hacer las cosas. Según lo que señalan los equipos a partir de la observación de "Fracaso" surge el cuestionamiento de realizar cambios en las prácticas de los equipos, promoviendo el aprendizaje organizacional. Mientras que frente al éxito se coincide en reflexionar sobre los aspectos claves que lo produjeron.

Sí. Con replicar el modelo de trabajo, con todas las adecuaciones que haya que hacer al barrio que nos queramos instalar.  
(Entrevista: LF)

La conversación sobre los problemas al interior de las organizaciones es una posición de repliegue, que se ofrece cuando el sistema se encuentra confrontado con exigencias de decisión inconsistentes. Se refiere a aquel momento en que el sistema se ubica en un nivel de la comunicación en que no se espera ningún comportamiento efectivo, pese a lo cual la autopoiesis del sistema continúa. Y nadie discutirá que hay problemas que requieren ser esclarecidos, si se desea posibles soluciones. De hecho el problema se vuelve real una vez que una organización lo define como tal y por ende es tangible en cuanto a sus consecuencias; entonces el problema está representado por la forma en que las cosas debiesen ser y por lo tanto eso exige un cambio y no el modo en que las cosas son. (Luhmann, 2010, Watzlawick 1976). Para ello, el desarrollo de la capacidad estratégica y de aprendizaje del estado son mecanismos privilegiados que le permiten probabilizar la producción de ese nuevo conocimiento. (Wilke, 1993).

Entonces, para que no viviéramos lo mismo este año (el pasado no funcionó), hicimos 3 grupos iguales pero familiares. Entonces en este grupo estaba la familia Muñoz Caballero, los Villagra... entonces cada grupo hizo una propuesta de actividad, ellos crearon la difusión en los colegios, ellos crearon el carnaval y la bicicletada.  
(Entrevista: RO)

El concepto de aprendizaje organizacional siempre se referirá a la estructura del sistema y nunca a sus operaciones; esto debido a que sus operaciones (las decisiones) son acontecimientos que no se pueden cambiar, ya que emergen y se desvanecen nuevamente. Además se debe dirigir al programa del sistema y nunca a los códigos del mismo pues esto responden a la identidad de éste. Por otro lado las reformas al interior de las organizaciones sí son asociadas a mejorar las decisiones que se toman en cada momento Las reformas son descripciones de deficiencias, con el supuesto detrás de que se podrían hacer mejor las cosas. Esto genera una paradoja consistente en: "El pasado es hecho malo, para que el futuro pueda ser mejor"(Luhmann, 2010. P. 394) Sin embargo ese pasado cuando era presente no era tan malo como se observa hoy y lo futuro una vez presente no

será tan bueno como habían pensado los reformadores. Las dos funciones “tomarse peor” y “hacerse mejor” se observan en forma paralela en una línea de tiempo lo cual se traduce en una serie única: “De peor a mejor”. Siendo la intención de reforma transversal a toda la serie cíclica. De esta forma los equipos están constantemente pretendiendo hacer mejor las cosas y generar cambios a partir de la observación de sus errores, de esta forma se pone en marcha una reflexión sistémica que da lugar a intentos de reforma por una vía de tipo recurrente: reforma-reflexión-reforma-reflexión-reforma (Luhmann y Eberhard, 1990 y Luhmann 2010). Esto genera esa sensación de permanente adaptación a los acontecimientos contextuales que provocan sus organizaciones como las dificultades en la convocatoria, problemas entre los vecinos, entre otros. Esta paradoja se enfrenta a la clásica falacia de que si algo está funcionando mal hacer lo contrario traería buenos resultados (Watzlawick, 1976).

Tuvimos cinco adecuaciones metodológicas, ¡cinco!, cuando los proyectos normalmente hacen una. Nosotros hicimos cinco adecuaciones metodológicas, porque íbamos anotando lo que consensuábamos... (Que lata no haber traído mi cuaderno, ahí están las anotadas todas las reuniones, las indicaciones, todo)... y llegábamos allá y nada, ¡nada!... Llegábamos con las guías, con todo el cuento. Entonces el equipo entró en una etapa de catarsis, de qué vamos a hacer... (Entrevista: LP)

Tratamos también de flexibilizar también esa programación porque también el contexto igual es como bien cambiante a nivel comunal. Entonces estamos siempre cambiando y cambiando y cambiando... (Entrevista: MU)

Sin embargo no todos los cambios son planificados también las organizaciones en la medida que van decidiendo van evolucionando de forma azarosa e impredecible (Luhmann, 2012).

Este proceso de aprendizaje se refiere a que las organizaciones funcionan por ciclos reforzadores y compensadores que actúan en forma conjunta. Hay etapas de la organización donde está la sensación que todo funciona bien, sin embargo llega un momento en que esta satisfacción se rompe y decae. En este momento es cuando se sustituyen los modos actuales de hacer las cosas por otros que se suelen oponer a los anteriores. De tal manera que una vez cerrado el ciclo compensador comienza nuevamente el reforzador. De esta manera se puede analizar que los equipos ante la observación de fracaso que ellos realizan, mediante la conversación con las personas involucradas, se activa un ciclo compensador en el cual para devolver la estabilidad a la organización se comienza a probar otras formas de hacer las cosas que permita devolver la “sensación” de que las expectativas se están cumpliendo (López, 2000 y Herrscher 2007).

La característica principal de esta forma de aprender es que se puede conceptualizar como un desarrollo en forma de espiral. Esta forma se diferencia de la concepción lineal de aprendizaje. Bateson (1972) describe la posibilidad que tendría un sistema vivo de meta-aprender. Es decir, aprender de aprender. Es encontrar la pauta que conecta y por lo tanto se refiere a la forma en que se aprende a hacer. A este proceso le llama Deuteroaprendizaje, proceso muy relacionado con el de reflexión. Consiste en una resignificación del primer aprendizaje que lo lleva a potenciar y mejorar sus prácticas.

Es importante señalar que la observación de cambio puede ocurrir en forma posterior al cambio mismo pero es la observación del mismo el que permite que el sistema lo incorpore a su autopoiesis. Por otro lado el cambio no observado no es cambio alguno, porque la organización no podrá reaccionar en torno a él (Luhmann, 2010).

Pero de cuando sí fue exitoso claro lo conversamos al tiempo con ellos. chiquillos ven que se puede, que vieron, toda la gente se motivó entremedio se ofrecieron vecinos ah yo puedo cortar las latas yo puedo tengo soldadora no se queee... (Entrevista: JB)

Los cambios que se producen en torno a mejorar las prácticas se pueden dividir en dos tipos por un lado los cambios de tipo 1 tiene lugar dentro del mismo sistema manteniéndolo inmodificable en su estructura, es más bien un mero cambio de posición pero donde se sigue haciendo más de lo mismo de un modo diferente y por otro lado el cambio tipo 2 el cual consiste en un cambio en la estructura del sistema un salto a otro nivel de relación con su contexto; en el ejemplo de un sueño es despertar (Watzlawick, 1976). Esta diferencia es relevante para poder analizar los cambios en los equipos que en su mayoría son del primer tipo, a continuación algunos ejemplos:

### **Cambio tipo 1:**

Es una organización muy cambiante, nos reinvertamos... no así pero es igual una metodología en creación, entonces igual tiene que tener ajustes... no voy a perseverar en una cuestión que no funciona. (Entrevista: JB)

### **Cambio tipo 2:**

3.- Porque en nuestro caso... por lo menos nosotros tendríamos que salir (de ese barrio)... (Entrevista: TO)

Sì, o sea nosotros tuvimos también una reconfiguración en las funciones del equipo completo. (Entrevista: LF)

La invitación al supervisor o coordinador que funcione como observador de segundo orden es a provocar el cambio 2, el cual debe surgir no como una directriz sino como una inducción de los integrantes de la organización a partir de reflexión y preguntas motivadoras. Fantova (2006) quien propone dos grandes premisas a considerar para lograr un proceso de reflexión y cambio tipo 2. Éstas consisten en:

1. Las organizaciones sean capaces de observarse como parte del problema y no como un agente externo que ve una dificultad objetiva. De hecho son las mismas organizaciones interventoras quienes distinguen la existencia de un problema y por lo tanto son constructores de éste.
2. Realizar una autoobservación y reflexión constante de las prácticas que realizan donde existe un segundo observador que pueda distinguir aquellos puntos ciegos de las operaciones de la organización.

Por lo tanto solo en la relación con otros, es decir en la doble contingencia se puede pensar la limitación de las posibilidades bajo las cuales un sistema desarrolla su **capacidad reflexiva** (Mascareño, 2007).

#### 4.6 Reflexión como autointervención.

Según Robles (2002) el código del trabajo social consiste en beneficiarios/no beneficiarios lo cual se puede extender a dos valores mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios y no mejorarlas, de esta manera el segundo es el que generaría la reflexión en la organización, así el código se ve como uno solo donde su función se cumple referidos mutuamente el uno al otro. Lo interesante es la autoaplicación de este código a sí mismos como organización desde donde surge principalmente la autoobservación. La reforma se orienta al perfeccionamiento del sistema. Por lo tanto cuando la organizaciones se autoaplican el código beneficiario/no beneficiario se dan cuenta de dos cosas:

1) Organizaciones que luchan por el cumplimiento de los derechos mínimos de otras personas en la sociedad, sin embargo no tienen las condiciones mínimas para funcionar correctamente y por lo tanto deben ellos también organizarse para luchar por sus derechos, siendo la principal manifestación de esto la falta de espacios de autocuidado.

Instancias de autocuidado no se tienen pero eso es en términos reales, como nosotros trabajamos... (Entrevista: CN)

vi hace poco un manual que saco el programa puente si no me equivoco que era como contención y manejo de los equipos porque estas todo el día viendo situaciones complejas te llegan niños llorando que veis que afuera un millón de cosas todo el tiempo y sobrepresión también lo que nos paso por no tener el financiamiento... Pero acá nunca he visto algo así. (Entrevista: JB)

Condiciones laborales precarias con resultados de alta rotación al interior de los equipos:

Como las condiciones no son óptimas... Tení una gran cantidad de rotación. Por ejemplo ahora se me fueron dos tremendas profesionales. Frente a tremendos contratos no se puede hacer nada. Entonces pierdes capacidad técnica. (Entrevista: LF)

Los programas al fin de su convenio, generalmente extendido por uno o dos años, no tienen claridad con lo que pasará en términos de financiamiento, de hecho existen casos que el presupuesto no solo no aumentó sino que disminuyó y provocó cambios profundos en su quehacer cotidiano, ya que se les exige realizar las mismas tareas con una disminución de los ingresos.

Con el cambio de Gobierno a nosotros se nos achican los presupuestos de un 60 a 70%. Y eso implicó de un año a otro. Porque fue informado terminando el año y comenzando el otro. El programa se jivariza. (Entrevista: LF)

Sin embargo hay factores que intervienen por ejemplo el tema de los recursos económicos que ofrece la corporación o también por ejemplo las gestiones que se hacen en cuanto a cosas tan mínimas como la amplificaciones, gestionar el escenario, no dependen directamente de nosotras. (Entrevista: CN)

Una consecuencia de esto consiste en el cuestionamiento constante de porqué se subvalora el trabajo comunitario y social con bajos sueldos y malas condiciones contractuales dificultando la contratación de profesionales de calidad con vasta experiencia, generando frustración y rabia en los equipos.

Entonces yo digo, por qué está tan mal valorado este trabajo económicamente. Porque si uno quiere hacer voluntariado, hace su trabajo, arma un colectivo, participa en la parroquia... Pero este es un trabajo y también debiera ser valorado como cualquier otra carrera, ingeniería, o abogados, ¿por qué esta separación? Yo encuentro que esto no está bien valorado. Y como que se apela al compromiso social y a dónde está su vocación... (Entrevista: RO)

Los equipos deben enfrentarse a los mismos problemas de cuando intervienen en la comunidad como por ejemplo falta de participación, desgano o falta de concientización en el resto de los componentes.

2) Organizaciones que cumplen el rol de reformistas bajo el código mejor/peor estableciendo, a través de las orientaciones más críticas de las ciencias sociales, lineamientos de mejora de aquellos aspectos que observan que no están funcionando dentro del mismo sistema político. Como Luhmann y Eberhard (1990) expresan que en la Educación ese rol lo cumple la reflexión pedagógica, en las ciencias sociales se espera que surja desde movimientos como la antipsiquiatría, y líneas críticas de cada área, todas ellas con su auge en las Universidades.

Hombre: Y nosotros que venimos desde la educación, la intencionalidad educativa siempre está. Entonces de ahí uno asume también una responsabilidad e intenciona cosas.

Mujer: La jornada. La jornada de trabajo hoy en día tiene que ver con la temática metodológica. Primero nos vamos a poner de acuerdo y para eso invitamos gente; por ejemplo, las dos jornadas de niñez, una la tuvimos con la colaboradora del SENAME... (Entrevista: LP)

Para cerrar una frase de Luhmann y Eberhard (1990) sobre la reforma y reflexión:

*“Si las reformas en el sistema educativo conducen no sólo a una mejora, sino también a un empeoramiento, cómo hace entonces la pedagogía*



*para sobreponerse a su decepción con las reformas? Ya hemos conocido una posibilidad: la reintegración de los resultados en la reflexión.”*  
(P.75)

## 5. CONCLUSIONES.

Es relevante volver a la pregunta de investigación antes de profundizar en las principales conclusiones de esta investigación. Como ya se mencionó la pregunta es: ¿Cómo influye la observación de resultados, de intervenciones comunitarias, en las selección de estrategias futuras?

La observación, que hacen los equipos, sobre sus resultados está mediada por las expectativas que le plantea su entorno (Política Pública y beneficiarios) sumado a sus expectativas. Por lo tanto para comprender cómo se construye esta decisión fue de vital importancia, para la investigación, conocer cómo se observa a este entorno (heteroreferencia) y qué expectativas de intervención manejan los equipos comunitarios (autoreferencia).

A continuación se presentarán los principales resultados, tensiones y nudos críticos que se encuentran entre las distinciones propias de los equipos y las del contexto que rodea sus decisiones:

I. Premisas a la base de distinción éxito/fracaso.

- **Los peligros de expectativas altas de éxito.**

Los equipos, especialmente aquellos que deben rendir resultados para continuidad de su financiamiento, deben enfrentar una situación paradójica en la decisión de éxito pues de eso mismo dependerá su continuidad laboral. Por lo tanto es difícil que un programa acuse no haber logrado la mayoría de sus objetivos ya que el sentido de ellos es sobrevivir año tras año para continuar ejecutando los proyectos. Por lo tanto se esfuerzan en comunicar resultados positivos, incluso como se señaló anteriormente algunos programas tienden a generar estrategias orientadas a lograr mejores números que mostrar a quien financia.

Son estrategias de sobrevivencia pues le permite a las organizaciones continuar con el proyecto debido al cumplimiento de las expectativas de quien financia la intervención. De esto se desprenden las acciones alternativas de los equipos por cumplir con las altas exigencias de cobertura, y así solucionar los problemas que se le podrían generar al momento de exponer los resultados en relación a aquellas metas que no pudieron cumplir.

Entonces la exigencia de ser programas exitosos se traduce no solo en la intención de hacer las cosas bien sino también en hacer todo lo posible por aparentarlo.

Esta necesidad de éxito para seguir existiendo se establece fuertemente en el país a partir de los 90 cuando las ONGs comienzan a estatizarse desde el punto de vista del origen de sus recursos o bien dicho de otro modo, con la Tercerización de los servicios del Estado, ya sea en municipios o bien en ONGs. Este proceso se ha vuelto perverso debido a que obliga a los equipos a mostrarse como

ejecutores “perfectos” para ser licitados nuevamente y mantener su trabajo. De hecho la sistematización escrita de los errores y fracasos de los programas es vista como amenazante para ellos mismos, por el miedo a ser mal evaluados en la siguiente licitación. De esta forma la competencia que se pretende instaurar en la intervención social como una forma de mejorar la calidad de los programas tiene efectos perversos no esperados como el ya señalado (Franco, 2002). Por lo tanto las expectativas de éxito estarán definidas por lo “realmente posible” más allá de lo altamente deseable.

- **Éxito mediado por la competencia.**

Por otro lado la competencia abierta entre las distintas organizaciones genera conflictos en el territorio debido a que estas organizaciones deben cooperar en el trabajo diario, sin embargo cada 2 ò 3 años (según periodo de licitación) se transforman en competidoras por un puesto de trabajo que es importante para cada organización. Según los entrevistados en cada licitación se generan nuevos conflictos debido a que se puede dañar la confianza entre dos organizaciones que buscan competir por el mismo territorio. A esto se debe sumar que los problemas han ido aumentando en complejidad por lo cual las soluciones propuestas también. Y este aumento de complejidad, el Estado, lo resuelve inyectando más complejidad en sus programas con algunos más especializados y creando más programas de intervención con lo cual aumenta la necesidad de tener un Nivel Central, que no solo administre finanzas, sino que también ordene a los programas que trabajan en el Nivel de intervención comunitaria.

Las organizaciones ejecutoras sufren los efectos de la coordinación deficiente de programas licitados, por ejemplo en el malestar de compartir familias entre los mismos programas. perciben este malestar en el cruce de las mismas familias con consecuencias, negativas, en aquellos casos donde la coordinación no surge en el nivel local.

Una de las soluciones que han intentado consiste en la generación de reuniones mensuales de redes locales, sin embargo esto ha tenido efectos perverso en las mismas organizaciones pues les tiende a ocupar exceso de tiempo por la cantidad de reuniones que deben destinar a esto. Entonces se visualiza la necesidad de organizarse entre los actores que intervienen en el territorio para lograr el éxito pero las reuniones de red no han sido la solución esperada por todos ya que resta mucho tiempo, genera nuevas responsabilidades y en tercer lugar la mirada desde la que se aborda el problema no responde a una integración sino que mantiene la sectorización de distintas intervenciones a excepción de algunas que hacen un giro en la mirada.

Existen dos tipos de redes locales las que se dividen por temática de intervención y las que refieren a un territorio específico independiente del problema a intervenir o la población objetivo. Las primeras mantienen la misma lógica de intervención que el Nivel Central al generar conversaciones solo en una temática en específica ampliando vagamente el espectro de complejidad que tienen los problemas

sociales; por lo tanto no se logra generar una integración real y el resultado de eso es que las mismas personas se van rotando de reunión en reunión con una temática diferente. Por otro lado se encuentran aquellas redes territoriales que sí integran programas con diferentes temáticas al servicio de lo que ese barrio o lugar necesite, reduce la necesidad de reunirse en diferentes espacios por diferentes temáticas y por último trabaja con una lógica de poner al servicio de las personas la oferta existente y no al revés. Además evita que se sobre-intervengan territorios. Esta lógica territorial de intervención es la que se ha perdido en la política pública hoy, para lo cual se necesita claridad en cómo se deberá coordinar la oferta local; y mientras no exista esa claridad la invitación a los programas es comprender la intervención social como: planificación a nivel Central y coordinación a nivel local debido a que las familias se encuentran multi-incluidas en diferentes partes del Estado y es imposible dividir las (Unger, 2007 y Robles 2002).

### **Resultados, procesos, costo/beneficio o adquisición de beneficio personal.**

En términos técnicos la definición de éxito y fracaso de parte de los programas se construye a partir de cuatro conceptos claves que se desprenden del Nivel Central, Población beneficiaria y expectativas propias: Exigencia de resultados concretos expresados en números, costo/beneficio, evaluación de procesos y la obtención de un beneficio directo de la población objetivo.

En relación a la discusión de resultados, costo/beneficio y evaluación de procesos los equipos deben estructurar sus formas de evaluación con un piso mínimo de los resultados expresados en número pues es la forma en que defenderán su programa, como ya se señaló anteriormente. Por otro lado la expectativa de los equipos se refieren a evaluar proceso donde se integren las opiniones de las personas, obstáculos y recursos que se tuvieron para obtener los resultados definitivos. Sin embargo ningún programa ha logrado generar un instrumento que permita relevar el proceso por sobre el resultado. Esto es una tarea pendiente para generar indicadores de lo que es éxito en las intervenciones sociales pues la lógica de resultados o de costo/beneficio no está a la altura de la complejidad de los problemas. Por este motivo varios equipos coinciden en que no se puede hablar de una idea única o absoluta de si la intervención fue exitosa o fracasó pues es complejo expresar los matices de lo que vivieron las personas con esa lógica.

Además se construye un ideal de éxito que será imposible de cumplir pues el sistema está estructurado desde la inclusión/exclusión por lo tanto es imposible la inclusión total. Entonces se produce un paradoja para quienes intervienen quienes se quedan con la sensación de trabajar por un objetivo irrealizable. El éxito y fracaso por lo tanto no se encuentra en mediciones sobre logro sino que se encuentra en la relación y aún más importante en la relación interventor/intervenido. Es un reto para los programas objetivar esta idea de tal forma que pueda hacer sentido en los espacios donde se planifican las políticas públicas y por lo tanto se les considere al momento de diseñar y licitar.

A esto se debe sumar las expectativas de las personas beneficiarias que están enfocadas en niveles distintos con los interventores, ya que los primeros están esperando lograr beneficios a nivel individual o familiar mientras que para los interventores sociales los resultados que aseguran sustentabilidad y por lo tanto un éxito consagrado son aquellos beneficios a nivel comunitario. Esta necesidad se comparte con una parte de la población: los dirigentes sociales. Estos últimos se transforman en unos interventores en el barrio quienes llegan a compartir las mismas frustraciones y nudos críticos de intervención como por ejemplo los niveles de beneficios que se esperan. Darse cuenta de que la diferencia en los resultados se encuentra en los niveles de intervención tiene el beneficio que rompe con el prejuicio de condenar la búsqueda de beneficios individuales en lo social ya que pone la perspectiva en los niveles y no en el qué se obtiene. Por lo tanto abre la posibilidad de negociación entre los diferentes actores.

A continuación se indicarán las diversas respuestas de los equipos ante la observación de sus resultados:

Los equipos relevan la conversación como una forma de reflexionar y aprender en cada momento; desde este punto de vista la evaluación está siempre siendo parte de las intervenciones, es parte de la vida cotidiana de las personas. Los viajes a terreno, los almuerzos y las actividades fuera del horario formal de trabajo suelen ser espacios que los equipos valoran para generar nuevas reflexiones sobre lo que hacen día a día en el trabajo. La generación de espacios formales para estas instancias es muy escaso debido a que la cantidad de trabajo excede las capacidades de los equipos y por lo tanto les cuesta detenerse a reflexionar, pero eso no significa que no se haga sino que el problema principal es que como se da en espacios informales no queda escrito y por lo tanto son aprendizajes que se transmiten vía oral, produciendo que la organización aprenda en función de la estabilidad laboral que tienen sus funcionarios. De esta forma no se cristalizan como autodescripciones de la organización.

Entonces, en resumen, los equipos generan cambios en sus acciones a partir de lo que evalúan en espacios informales sin embargo estos errores no se vuelven a cometer en la medida que permanezcan las personas debido a que no quedan escriturados. El reto de los equipos es a generar estos espacios para traspasar a escritos sus aprendizajes y así lograr que la organización aprenda. Por otro lado el reto para el nivel central consiste en incluir, al momento de licitar, la sistematización de logros y aprendizajes como una meta y en el financiamiento para que sea una tarea específica de una persona del equipo y no quede a la voluntad del resto.

Los cambios en sus prácticas para optimizar su funcionamiento es visto por los equipos como un proceso de autointervención, debido a que la relación de beneficiario/no beneficiario se invierte y es un trabajo que deben hacer en el cual ocupan ambos roles. Esta es la dificultad de observar sus propias prácticas.

Desde este punto surgen las reformas, las cuales se orientan al perfeccionamiento de la organización y está siempre presente en las mismas. Para conseguir este proceso los equipos sugieren tener una persona externa con el rol de supervisor que genere las reflexiones y pueda cumplir la función de observador de segundo orden bajo la premisa que: "Uno no puede ver lo que no ve".

Por último una reflexión final, los programas de intervención social tienen un gran desafío por delante centrado en no solo pedir nuevas formas de evaluar sino concretizar propuestas que sean capaces de representar de mejor forma el trabajo que se realiza en los contextos complejos de los problemas sociales. Para esto es vital que la Política Pública releve en los proyectos que licita la evaluación interna de los programas pero también que logre instalar mecanismos profundos de supervisión y evaluación que no se enfoquen desde el premio/castigo sino desde la intención de generar nuevas formas de hacer las cosas y no seguir cometiendo los mismos errores en diferentes lugares o en la misma organización pero en diferentes tiempos. Por lo tanto la forma de unir espacio y tiempo es a través de la sistematización de experiencias y aprendizajes en distintos momentos y lugares.

## 6. BIBLIOGRAFÍA.

Alí, P. Poggiese, H. Redín, M.(1999). El papel de las redes en el desarrollo local como practicas asociadas entre estado y sociedad. Flacso. Argentina.

Alfaro, J.(2007), Políticas Sociales como condición de posibilidad para el desarrollo de prácticas en Psicología Comunitaria. En. Trayectoria de la Psicología Comunitaria en Chile. Editores: Alfaro J. Y Berroeta H. Universidad de Valparaíso. Chile.

Alarcón, M. y Rehbein, L. (2007). Criterios referenciales y sectoriales en la toma de decisiones relativas al trato de la infancia y la adolescencia en el ámbito público local. Revista Última Década N° 27. 51 – 73. Chile. Scielo.

Alonso, L. (1995). Sujeto y Discurso: El Lugar de la Entrevista Abierta en las Prácticas de la Sociología Cualitativa. En: J. Delgado y J. Gutiérrez (coord.) Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales. (pp. 53 – 68). España. Ed. Síntesis.

Alvira, F. (1996) Diseños de Investigación Social. En M. García Ferrando (Ed.) El análisis de la realidad social. Madrid. Ed Alianza.

Arnold, M.

(2006). Fundamentos de la observación de segundo orden. En M. Canales (comp.) Metodología de Investigación Social. (pp. 321 – 348) Chile. LOM Ediciones.

(2002). Modelos Culturales en Organizaciones sociales participacionales. Colección Universidad de Chile. Santiago.

Arnold, M. y Rodríguez, D. (1991). “Sociedad y teoría de sistemas”. Editorial Universitaria, Santiago.

Bateson, G. (1972). Pasos hacia una ecología de la mente. Argentina. Ediciones LOHLÉ – LUMEN

Bess, K.; Collins, L.; Perkins, B; Prilleltensky, I. (2009). Participatory Organizational Change in Community-Based Health and Human Services: From Tokenism to Political Engagement. En American Journal of community psychology. Vol. 43. (pp. 134-148).

Canales, M. (2006) Metodología de Investigación Social. Chile. Ed. LOM.

Carballeda, A. (2002) La Intervención en lo Social. Exclusión e integración en los nuevos escenarios sociales. Paidós. México.

Dupois (2009). Intervención en el ámbito comunitario, discusión y elaboración de una propuesta de intervención sistémica. Tesis para optar al grado de Magíster en Antropología y Desarrollo. Universidad de Chile. Santiago.

Fantova, (2006). La gestión del cambio en nuestras organizaciones: conceptos y herramientas. Fundación Integrar Medellín. Colombia

Fantova (2011). Organización y Gestión para el cambio en los servicios sociales. Fundación Integrar Medellín. Colombia

Freire (1993). Cartas a quien pretende enseñar. Siglo Veintiuno editores. Argentina.

Gomez, E. y Has, A. (2008). Intervención Familiar Preventiva en Programas Colaboradores del SENAME: La Perspectiva del Profesional. Revista Psykhe N° 17. (pp. 53 – 65).

Gomez, G; Flores, J; Jiménez, E. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. España. Ed. Aljibe..

Herrscher (2007). El Círculo Virtuoso. Cambiar-Planificar-Aprender-Cambiar. Editorial Granica. México.

Krause, M. (2002). The institutionalization of community interventions in Chile: Characteristics and contradictions. American Journal of community psychology. Vol. 30, N° 4. (pp. 547-570).

Krause, M. (2007). Proceso de intervención comunitaria y organización de la participación comunitaria. En J. Alfaro (comp.). Trayectoria de la Psicología comunitaria en Chile. (335-334). Chile. Editorial Universidad de Valparaíso.

Larraín (2007).

Luhmann, N.

(1992). Teoría de la Sociedad. México. Editorial Universidad Iberoamericana.

(1993) Luhmann,N. R. DeGiorgi. Teoría de la Sociedad. México D.F.

(1997) Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo.

(2007) La Sociedad de la Sociedad. Ed Herder. México.

(2010) Organización y decisión. Ed Herder. DF, México.



López, J. (2005). El análisis de las organizaciones educativas desde una perspectiva compleja. En Santos Guerra, M.A. (Coord.) Escuelas para la democracia. Cultura, organización y dirección de instituciones educativas. Santander: Consejería de Educación del Gobierno de Cantabria, pp. 109-127. España.

Martín-Baró, I. (1985). El papel del psicólogo en el contexto centroamericano. Boletín de Psicología, 17, pp. 99-112

Martin, M. (2007). Cohesión social, una perspectiva hacia políticas basadas en derechos. En X. Erazo (coord.): Políticas públicas para un Estado social de derechos Vol. 1. (pp.291-324). Chile. LOM ed.

Montero, M. (2004). Introducción a la Psicología Comunitaria. Ed. Paidós. Buenos Aires. Argentina.

Nichel, F. (2007) Significaciones que construyen dirigentes comunitarios sobre prácticas y discursos asociativos en el periodo 1970 – 2007. Memoria de Licenciatura para optar al Grado de Licenciado en Psicología. Universidad Central De Chile. Chile.

Oyarce, H. (2008). Enfoques y Tendencias en Políticas Públicas. En: Políticas Públicas para un Estado Social de Derechos (Vol. II). (V. A. Ximena Erazo, Ed.) Santiago, Chile: LOM Ediciones.

Palma, Diego(2008). La Intervención Social Del Estado en apoyo al Bienestar Popular ¿Una Contradicción en los Términos? En: Intervención Social en las Políticas Sociales. Editorial LOM. Páginas 11 – 43. Santiago, Chile.

Prilleltensky, I., & Nelson, G. (1997). Community psychology: Reclaiming social justice. En D. Fox & I. Prilleltensky (Ed.). Critical psychology: An introduction. (pp. 166 – 184). Londres. Rose, N. (2007) ¿La muerte de lo social?: Re-configuración del territorio de gobierno. Revista argentina Sociología. V. 5, N° 8. (pp. 113 – 152). Scielo.

Ruiz Olabuenaga, J. (2003) Metodología de la investigación cualitativa. Universidad de Deusto editorial. Madrid.

Salgado, H (2009) Lo impredecible en una intervención comunitaria como oportunidad para el profesional reflexivo. Tesis conducente al grado de Magíster en Psicología Comunitaria. Universidad de Chile.

SENAME, (2008). Manual para las intervenciones de los programas de protección especializados del departamento de protección de derechos de Sename. Chile. Gobierno de Chile SENAME.

Robles, F. (2000). El desaliento Inesperado de la Modernidad. Chile. RIL Editores.

Rodríguez-Bilella, P. (1997). Evaluación de proyectos y triangulación: Acercamiento Metodológico hacia el Enfoque Centrado en el Actor.

Rozas, G. (2007). Psicología Comunitaria y programas gubernamentales vinculados a la superación de la pobreza. En Trayectoria de la Psicología Comunitaria en Chile. Editores: Alfaro J. Y Berroeta H. Universidad de Valparaíso. Chile.

Santibañez, D. (2006). Condicionamientos estructurales para la inclusión social: Racionalidad económica y transformación del Estado: condiciones estructurales, requerimientos funcionales y paradojas. En: Nuevas Exclusiones en la complejidad social contemporánea. Editorial: Ediciones MAD.

Sousa, J. (2010). La experiencia de Chile en la transparencia y acceso a la información: el cambio institucional del gobierno central ante las nuevas disposiciones normativas. U. De Chile. Chile.

Unger, G. (2007) Recursos para la planificación y sistematización de intervenciones psicosociales. En Trayectoria de la Psicología Comunitaria en Chile. Editores: Alfaro J. Y Berroeta H. Universidad de Valparaíso. Chile.

Valles M. (2003). Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Madrid. Editorial Síntesis S.A.

Villasante, T. (2006). La socio-praxis; un acoplamiento de metodologías implicativas. En Canales (coord.) Metodologías de Investigación Social. Chile. LOM ed.

Watzlawick, P; Weackland, J; Fish, R. (1992). Cambio. España. Editorial Herder.

Watzlawick, P. (1976). Cambio. Formación y solución de los problemas humanos. Herder. DF, México.

Wilke, H. (1993). Teoría de sistemas de las sociedades desarrolladas. Alemania. Ed. Juventá.

### **Artículo de Revista**

Avaria, A. (2001). "Discapacidad, inclusión / exclusión". En Revista MAD, N° 5.

Buchinger, E. Y Scott, B. (2010). Comparing Conceptions of Learning: Pask and Luhmann. En Journal Constructivist Foundations Volume 5 · Number 3. Pp 109-120. <http://www.univie.ac.at/constructivism/journal/5/3/109.buchinger>.

Bazdresch, M. (2012). La Conversación Educativa: Un acto Amoroso. En Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado. Número 74. Pp. 75-89. Zaragoza. España.

Claussen, I. y Moreira, M. (2001). Políticas de transparencia en la administración pública brasileña. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 51. Caracas.

Eberhard, K. y Luhmann, N.(1990). Presupuestos estructurales de una pedagogía reformista. Análisis sociológicos de la pedagogía moderna. En: Revista de Educación número 291, páginas. 55 – 79.

Lorenc, F. (2005). La sociología de los problemas públicos. Una perspectiva crítica para el estudio de las relaciones entre la sociedad y la política. En Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas N. 12. España.

Luhmann, N. Y Eberhard, k. (1990) presupuestos estructurales de una pedagogía reformista. análisis sociológicos de la pedagogía moderna. En Revista de Educación N.29. Pp 55-79. México.

Mascareño, Aldo (2011). Sociología de la Intervenición: Orientación Sistémica Contextual. En: Revista Mad. N° 25, Septiembre, pp. 1 – 33.

Najmanovich, L. (2006). El desafío de la complejidad: redes, cartografías dinámicas y mundos implicados. Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento. Número 1. Universidad del Zulia. Venezuela.

Peroni, A. (2012). Resignificación del quehacer evaluativo desde la mirada de Martín-Baró. Revista Latinoamericana de Psicología Social Ignacio Martín-Baró, 1(1). Pp. 103 – 126.

Ramos, C.(1992). La racionalidad de la gestión pública en el contexto de la reforma del estado. En América Latina Hoy, núm. 5, diciembre, 1992, pp. 39-48, Universidad de Salamanca. España

Ríos y Rodríguez

Robles (2002). Opciones De Reinclusión Para Domiciliaridades Dañadas. En: Revista Espacio Abierto, enero-marzo, vol. 11, número 1 Cuaderno Venezolano de Sociología Asociación Venezolana de Sociología Maracaibo, Venezuela pp. 9 – 24.

Roberts, B. (2001). Las Nuevas Políticas Sociales En América Latina Y El Desarrollo De Ciudadanía: Una Perspectiva De Interfaz. En Taller Agencia, Conocimiento y Poder: Nuevas Direcciones Wageningen 14t y15 de Diciembre, 2001.

Scott, B. (2009). Conversation, Individuals and Concepts. En Journal Constructivist Foundations Volume 4 · Number 3. Pp 151-158.  
<http://www.univie.ac.at/constructivism/journal/4/3/151.scott>

Subirats Humet, J. (2005). Catorce puntos esenciales sobre evaluación de políticas públicas con especial referencia al caso de las políticas sociales . En: Revista Ekonomiaz Vol. Nº 60 Vol I). Barcelona, España.

ANEXOS.

### 3. METODOLOGÍA.

#### **3.1 Naturaleza de la Metodología del Estudio.**

Este estudio es de naturaleza cualitativa, debido a que su objetivo principal es observar distinciones de los sistemas interventores sobre sus propias prácticas. Es decir, observar y describir cómo otros sistemas observadores llevan a cabo sus operaciones de construcción de su mundo de realidad (Arnold, 2006).

#### **3.2 Paradigma y Enfoque Teórico Metodológico.**

El paradigma de este estudio es el constructivismo, y el enfoque es el sociopoietico. Se opta por realizar el estudio desde la sociopoiesis con observación de segundo grado por el protagonismo que le da a la comunicación de las personas en el proceso de investigación social participativa. Con el objetivo de estudiar organizaciones, a través de las distinciones que realizan las personas, quienes todo lo que hablan, cuentan, relatan y comunican es social. Concentrándose en los medios a través de los que se observa (distingue), organiza (diferencia), valora (prioriza) y construye la realidad (Arnold 2006).

#### **3.3 Tipo de Estudio.**

La investigación es de **tipo descriptiva**, por cuanto pretende especificar las características, propiedades y particularidades del discurso y las estrategias de sistemas interventores que observan fracasos en sus prácticas (Gomez, 1999). No es exploratorio debido a que ya existen algunos estudios que sirven de base para éste. Como el trabajo de Salgado (2009) y Priletsky y Nelson (1997).

El diseño de investigación corresponde a un marco emergente y comparativo. Emergente, en cuanto cumple con las características de apertura, flexibilidad, sensibilidad estratégica y referencialidad; por lo que su modificación es posible conforme avanza la investigación en función de la cantidad y la calidad de la información (Alvira, 1996; Sandoval, 2002).

Además el estudio **es No experimental**, debido a que se estudia el discurso de las personas en su cotidianidad, sin intención de manipular las variables contextuales (Ruiz Olabuenaga, 2003). Es de **tipo transversal** debido a que se realizó en un momento y lugar determinado (Valles, 2003).

#### **3.4 Selección de técnicas de Investigación.**

Para esta investigación se utilizarán dos técnicas de investigación **entrevistas semiestructurada** en profundidad a profesionales que se desempeñan en el trabajo comunitario, representantes de organizaciones ejecutoras.

El tipo de entrevista que en este ensayo se profundizará es la semiestructurada la cual permite al entrevistado mayor libertad en la generación de sus propios temas y adquiere mayor relevancia en la generación de su propio discurso (Alonso, 1998). El focus group propone una opción de reflexionar en torno a experiencias vividas, entendida como la comprensión que tiene el sujeto sobre lo que hace desde sus conexiones de motivación y reflejo de sus propias paradojas (Canales, 2006; Villasante, 2006).

La elaboración de la entrevista constó de cuatro ámbitos principales: El proceso de construcción del problema a intervenir, los factores que inciden en la evaluación de éxito y fracaso por parte de la organización, el proceso de toma de decisiones de las organizaciones según distingan éxito o no y por último las posibilidades de incidencia de los equipos en la Política Pública.

A estos cuatro ámbitos, que emergen de los objetivos de la investigación, se les asoció planteamientos principales a desarrollar que se graficarán en el siguiente cuadro:

<b>Objetivo</b>	<b>Tema</b>	<b>PROBLEMA O PLANTEAMIENTO A DESARROLLAR</b>
<b>Identificar el proceso a través del cual se define el problema de intervención.</b>	Construcción del problema de intervención.	Reflexión de los profesionales en torno al problema de intervención, quién y cómo se define, su relación con los destinatarios y hacia dónde orientan los cambios.  Planificación y su relación con la expectativa de resultados.
<b>Identificar los factores que influyen en la forma de evaluar los resultados como éxito o fracaso</b>	Evaluación éxito/fracaso	Definición de éxito/fracaso y factores claves para su atribución a una intervención.  Factores relevantes para Gobierno, Política Pública o Institución que es parte del equipo.  Factores relevantes para la comunidad.  Factores relevantes para el equipo de intervención.

<b>Describir proceso de toma de decisiones de los profesionales según distinguen éxito o fracaso.</b>	Consecuencias de las decisiones.	Decisiones y consecuencias de la observación éxito/fracaso en los programas.  Reacciones de los equipos ante la observación de éxito o fracaso.  En el éxito/fracaso intervienen las expectativas de las personas a quienes se dirige la intervención. ¿Cómo se considera este factor? ¿Se han actualizado estas expectativas?
	Aprendizaje y Cambio.	Descripción de los procesos de cambio en los equipos y sus gatillantes.  Descripción de las posibilidades que tienen las organizaciones de aprender de su experiencia.
<b>Describir y analizar las observaciones de los profesionales en relación a la posibilidad que tienen de influir en los cambios de la Política Pública y local.</b>	Niveles de participación en Política Pública de los equipos profesionales.	Distinción de los profesionales sobre la capacidad que tienen las organizaciones de incidir en la Política Pública.

Tabla 3. Resumen de contenidos. Elaboración propia.

### **3.5 Diseño de la Muestra.**

El tipo de muestreo que se utilizó es **no probabilístico y por conveniencia**, pues no se busca la generalización de los resultados y se pretende captar sentidos simbólicos que se presentan en una posición de habla específica (Ruiz Olabuenaga, 2003). La muestra se definió acorde a la selección **basada en criterios**, como forma de identificar y determinar un conjunto de atributos que debiesen poseer los sujetos en base a la formulación del problema y los objetivos planteados (Valles, 2003). Además la cantidad de entrevistados seguirá la idea de saturación. Se proyectó ocho entrevistados o hasta que se saturen los resultados obtenidos.

La muestra se compuso de ocho equipos de intervención local, representados por duplas de personas que trabajen en el lugar, que intervienen en programas Municipales y ONGs orientados a la promoción de sentido de comunidad y cohesión social. Se dividirá a aquellos equipos según tiempo de intervención y tipo de financiamiento. Estas decisiones se basan en estudio presentado a CONICYT (2011) donde realizan una descripción del Universo de instituciones que ejecutan programas de intervención social, el objetivo de la esta muestra es representar las diversas tipologías de intervención comunitaria existente.

En el siguiente cuadro se expondrá la muestra según los criterios por cantidad de personas entrevistadas.

<b>ENTREVISTAS</b>		
	<b>Menos de 5 años</b>	<b>Más de 5 años.</b>
<b>Dependencia PÚBLICO</b>	1. CN = Programa dirigido a la promoción de derechos de los niños y niñas con dependencia Municipal.  2. JO = Programa dirigido a jóvenes ejecutado por dependencia Municipal.	1. MU = Programa dirigido a la promoción de derechos de niños y niñas con dependencia Municipal.  2. LF = Programa dirigido a la prevención de consumo de drogas y alcohol con dependencia Municipal.
<b>Dependencia MIXTO; PRIVADO y/o RELIGIOSO</b>	1. LP= Programa financiado por Fosis y ejecutado por ONG, dirigido a la cohesión social en un barrio de Santiago.  2. JB= Programa con financiamiento privado dirigido a trabajar la cohesión social en un barrio de Santiago.	1. TC = Programa con financiamiento privado dirigido a habitabilidad.  RO = Programa dirigido a la promoción de la participación de niños y niñas con financiamiento mixto ejecutado por ONG.
<b>TOTAL</b>	4	4

### ***3.6 Técnica de análisis de Información.***

Se eligió para el tratamiento de la información el análisis de texto, específicamente el **análisis de contenido**, como una forma de lograr observar



más allá de lo simplemente dicho por las personas entrevistadas. Con esta técnica se busca observar el sentido manifiesta y contenido latente. Debido a que este estudio pretende realizar observaciones de segundo orden intentando ver aquellos puntos ciegos de los interventores sobre sus propias prácticas este recurso será muy útil pues uno de sus principios corresponde a la posibilidad que un texto puede tener un sentido que el mismo autor no sea consciente o no se dé cuenta (Ruíz Olabuenaga, 2003). Se utilizará el programa de análisis de datos Atlas-ti para apoyar el análisis, generando redes de categorías.