

Cambiar la manera de hacer las cosas es hoy el desafío de Chile. Tras décadas de exitosas transformaciones, que han disminuido los niveles de pobreza, fortalecido la economía, mejorado la infraestructura y la cobertura de los servicios básicos, así como profundizado los derechos de los ciudadanos y adecuado muchas de las instituciones a las nuevas exigencias, el país se enfrenta a desafíos de otro tipo.

Hoy las personas tienen mayor libertad y las instituciones ejercen un control más indirecto sobre sus acciones. Por lo mismo, en muchos ámbitos hacer cambios en Chile hoy es más difícil. Es necesario tomar en cuenta exigencias simultáneas de múltiples actores, y considerar las formas relativamente autónomas e impredecibles en que éstos se relacionan para perseguir sus fines. Construir desarrollo hoy significa tener la capa-

cidad de manejar entornos inciertos y complejos que resultan de esa mayor independencia que han adquirido las prácticas cotidianas.

El objetivo central de este Informe es mostrar que el desafío de aumentar las oportunidades del país y de traducirlas en resultados concretos para las personas se relaciona cada vez más con la creciente importancia de fenómenos que ocurren en el nivel de las prácticas, o cuyas consecuencias pueden apreciarse en ellas. Para ello pretende ofrecer un modo de observarlas que permita reconocer aquellas que potencian el Desarrollo Humano y aquellas que lo obstaculizan. A partir de este punto se discute sobre las condiciones que se requieren para que los actores puedan desarrollar la capacidad de intervenir reflexivamente en sus prácticas y orientarlas con miras a expandir el Desarrollo Humano.

El contexto actual: hay que destrabar el futuro

Chile ha cambiado mucho en las dos últimas décadas. En su entramado institucional, en su economía, en su cultura, la sociedad chilena es hoy muy distinta de la de hace tan sólo un cuarto de siglo.

Estos cambios han tenido en general un signo muy positivo. El desarrollo del país ha permitido una mejor calidad de vida a sus habitantes. La evolución del Índice de Desarrollo Humano de Chile es prueba fehaciente de estas transformaciones (Gráfico A). En efecto, Chile presenta un incremento constante de su IDH en las últimas décadas, y hoy se sitúa entre los países que tienen un desarrollo humano alto (valores IDH sobre 0,800), ocupando además un lugar de avanzada en el contexto latinoamericano.

Este progreso es percibido y valorado por las personas. Según la Encuesta IDH 2008, un 65% de la población declara que su familia vive hoy mejor que hace diez años, opinión mayoritaria en todos los estratos socioeconómicos (Cuadro A).

Sin embargo, la percepción cambia cuando la mirada se pone en el futuro. Las personas comienzan a dudar de que esta marcha adelante se pueda sostener en el tiempo y que puedan seguir realizándose los cambios que se requieren. En otras palabras, si bien la ciudadanía es consciente del progreso del país, comienza a hacerse mayoritaria una visión del futuro más bien plana. Ni mejor ni peor; igual (Cuadro B).

Las percepciones parecen remitir a la idea de que lo alcanzado hasta ahora no asegura que los avances continuarán en el futuro. Hay algo en el presente que frena la marcha.

Pareciera no tratarse de un problema de recursos. Chile dispone hoy de muchos recursos para la inversión pública y privada. Tampoco de consensos y voluntades sociales: la urgencia de introducir mejoras cualitativas en los diversos ámbitos de la organización del país forma parte ya del sentido común. Y tampoco se debe a un déficit institucional; si bien es cierto que aún hay amplias zonas que requieren modernización de las instituciones, hay importantes avances en este campo.

Las miradas hoy en día se dirigen más bien hacia aquellas maneras de hacer las cosas que parecen impedir el aprovechamiento del nuevo piso de oportunidades y enfrentar los desafíos que surgen de él. La agenda noticiosa y las conversaciones cotidianas se llenan de críticas a iniciativas tanto públicas como privadas cuyo común denominador es el modo en que se llevan a cabo las acciones.

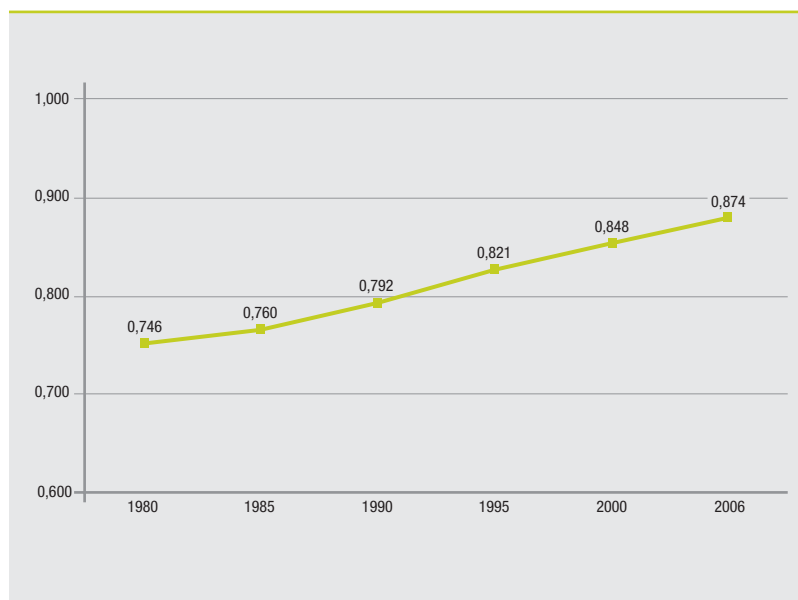
Estas percepciones quedan de manifiesto en el Cuadro C. No faltan ideas o acuerdos; lo que falta es la manera adecuada de hacer las cosas en ámbitos concretos, esto es, “saber llevar las ideas a la práctica”.

Pero es probable que el estilo de las acciones concretas, tanto públicas como privadas, no sea hoy tan distinto del de siempre. Si así fuera, sería necesario interrogarse por qué las maneras de hacer las cosas que le permitieron al país alcanzar este piso de desarrollo parecen no estar rindiendo como antes.

¿POR QUÉ, AHORA QUE PODEMOS, NO NOS RESULTA COMO QUISIÉRAMOS?

Los cambios experimentados por las estructuras objetivas de la vida social, tales como la economía, la organización urbana, las nuevas tecnologías; aquellos que se evidencian en las

GRÁFICO A
Chile: Evolución temporal del IDH



Fuente: Informe Mundial sobre Desarrollo Humano, PNUD 2008.

CUADRO A
Evaluación sobre la trayectoria personal, según GSE (porcentaje)

	Alto	Medio	Bajo	Total
En general, mi familia y yo vivimos mejor hoy que hace diez años	70	69	61	65
En general, hace diez años mi familia y yo vivíamos mejor	29	29	36	32
NS-NR	1	2	3	3
Total	100	100	100	100

Fuente: Encuesta Desarrollo Humano, PNUD 2008.

CUADRO B
Expectativas sobre el futuro del país (porcentaje)

En general, cree usted que en los próximos cinco años la situación del país...	1999	2008
Va a mejorar	43	27
Va a seguir igual	34	49
Va a empeorar	18	21
NS-NR	5	3
Total	100	100

Fuente: Encuestas Desarrollo Humano, PNUD 1999 y 2008.

orientaciones y la diversificación en los estilos de comportamiento de personas y grupos, y que se traducen en una mayor individualización y autonomía, y el contexto de globalización en el que éstos se desarrollan, han dado lugar al surgimiento de desafíos cualitativamente distintos de aquellos que les dieron origen.

CUADRO C

El problema de Chile (porcentaje)

Pensando en mejorar la calidad de vida de la gente, ¿cuál diría usted que es el principal problema de Chile para lograrlo?	Sexo		GSE			Santiago	Regiones
	Hombre	Mujer	Alto	Medio	Bajo		
Que faltan buenas ideas	26	22	24	25	23	26	22
Que aunque hay buenas ideas, no sabemos llevarlas a la práctica	72	75	72	73	74	71	75
NS-NR	2	3	4	2	3	3	3
Total	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Encuesta Desarrollo Humano, PNUD 2008.

Hoy en día, la tarea de impulsar el desarrollo pareciera asumir una gran complejidad. Esto se puede afirmar a partir de dos hechos. Por un lado, las personas tienden cada vez más a organizar su vida de acuerdo a sus opciones personales, resaltando sus diferencias respecto del resto. En consecuencia, hoy es más difícil crear un mundo en común que organice culturalmente a la sociedad. Por el lado de la organización de la vida social, se observa que el orden institucional opera en ámbitos cada vez más descentralizados, cobrando mayor importancia la articulación de procesos independientes y el manejo de la incertidumbre del entorno. Hoy es por lo tanto más difícil sostener una organización institucional única que regule las dinámicas de la sociedad.

En este escenario, la integración y la coordinación de los actores pasan a ser centrales. Ahora debe atenderse más a las formas cambiantes y diferenciadas a partir de las cuales los actores tejen sus relaciones con los demás y definen sus objetivos comunes. Por esta razón, **la materia prima con la que debe trabajarse en este escenario son las relaciones sociales: las negociaciones, los conflictos, los intercambios. En otras palabras, las prácticas concretas por medio de las cuales las personas alcanzan sus fines.** Actualmente, la promoción y conducción del desarrollo tienen que prestar mayor atención a las maneras de actuar de las personas.

Ahora bien, no todo es nuevo en esta situación. Por el contrario, podría decirse que este escenario se caracteriza por la coexistencia de dos tipos de desafíos, algunos de larga data y otros más propios del momento actual. Los primeros

remiten a ámbitos de baja complejidad, donde los problemas presentan un carácter fácilmente delimitable y frente a los cuales se dispone de abundante información, alta capacidad de control y fuertes consensos acerca de lo que hay que hacer. Normalmente se trata de ámbitos donde los problemas de coordinación de relaciones sociales complejas juegan un papel secundario. A esos desafíos se les puede llamar “problemas de entorno”, y entre ellos se encuentran iniciativas como la construcción de infraestructura, la racionalización de procesos técnicos, la ampliación de cobertura de ciertos servicios como la electricidad, el riego o la mejoría de la infraestructura escolar.

Los segundos son problemas de alta complejidad, que resultan de cambios recientes y de los cuales, por lo mismo, no se dispone de suficiente conocimiento acumulado. Suelen ser ámbitos muy densos en relaciones y significados sociales, donde los actores tienen relativa autonomía entre sí, y en relación con los cuales existen centros múltiples y difusos de control. A este tipo de desafíos se les puede llamar “problemas de lógicas de acción”, pues su núcleo problemático radica precisamente en la organización de las relaciones entre los actores, esto es, en las prácticas. Ejemplos de ello serían la mejoría de la calidad educativa, el desarrollo de la innovación en la empresa, la generación de acuerdos en la sociedad civil, el manejo de conflictos dentro de la familia, la operacionalización de derechos de atención en salud o la transformación de las relaciones laborales, entre muchos otros.

Para enfrentar adecuadamente este segundo tipo de desafíos se hace necesario modificar la propia perspectiva con la cual se mira la vida social y se conducen los cambios. Muchos de los supuestos que orientan la intervención sobre los “problemas de entorno” pierden su validez en el caso de los problemas de “lógicas de acción”. En efecto, en estos casos no es posible concebir las dinámicas de la vida social como el resultado de relaciones de causa y efecto relativamente constantes, delimitables y predecibles, ni suponer que existe un actor central que tiene los conocimientos, recursos y voluntades para mover a la

sociedad. Se precisa pues de un nuevo enfoque para abordar las prácticas, un enfoque que permita ponderar adecuadamente la diferencia entre ambos tipos de problemas y que aplique en cada caso los instrumentos más pertinentes.

Este Informe se propone mostrar la pertinencia de observar las nuevas dinámicas y desafíos del desarrollo desde la perspectiva de las prácticas. Con ello no sólo se descubren formas de acción y de relación que importa corregir y cuyos efectos normalmente se pasan por alto. Lo más relevante es que mirar el país desde esta perspectiva permite precisar algunos de los nuevos desafíos que enfrenta, especialmente aquellos relacionados con transformar las nuevas oportunidades estructurales, institucionales y culturales en realizaciones.

El énfasis sobre las prácticas que propone este Informe no es un asunto de conveniencia práctica o metodológica solamente, sino también normativa. En el “cómo” se hacen las cosas está en juego el Desarrollo Humano, porque no cualquier manera de organizar la acción permite aumentar las capacidades, mejorar la organización y el funcionamiento de la sociedad, para que cada persona pueda transformar las oportunidades en realizaciones de sus proyectos de vida. Desde el enfoque de Desarrollo Humano, serán mejores aquellas maneras de hacer las cosas, aquellas prácticas, que consideren una adecuada complementariedad entre las necesidades de la organización objetiva de la sociedad –como el crecimiento económico, la regulación institucional o la democracia– y las necesidades de la subjetividad, como la identidad, la autonomía, la dignidad social.

¿QUÉ SON LAS PRÁCTICAS?

Las prácticas son los modos de actuar y de relacionarse que las personas despliegan en espacios concretos de acción. En ellas se articulan las orientaciones y normas generales de la sociedad, las instituciones y las organizaciones, con las motivaciones y aspiraciones particulares de los individuos.

Existen tres fuerzas que orientan las prácticas y que le confieren su aspecto distintivo a cada una de ellas. La primera son las instituciones, entendidas como el conjunto de reglas formales que definen lo que se debe o no hacer en un espacio de prácticas. Las instituciones asignan y distribuyen recursos entre los actores de una práctica, establecen sus roles, generan incentivos para promover ciertos fines y definen mecanismos de exigibilidad para garantizar los cumplimientos.

Una segunda fuerza estructurante de las prácticas proviene de la subjetividad. Por ella se entiende el conjunto de motivaciones, preferencias, aspiraciones y expectativas con las que cada actor encara una práctica específica. La subjetividad no es una estructura enclavada de una vez y para siempre en la personalidad o identidad de los individuos, sino una construcción constante que se realiza en las interacciones en que los individuos participan en el curso de sus vidas.

El conocimiento práctico es la tercera fuerza que delimita las prácticas, y se expresa en mapas que guían los cursos de acción individuales. Algunos de estos mapas son conscientes y plenamente reflexivos, mientras que otros están profundamente inscritos en las mentes y los cuerpos de las personas. A través del conocimiento práctico, los modos de hacer las cosas se convierten en rutinas, en un “saber hacer”, basado en la confianza que suscita el que “las cosas se han hecho siempre de este modo”.

Tanto la relativa estabilidad de los dispositivos culturales, reglas formales y disposiciones subjetivas como las rutinas de los modos de hacer y el conocimiento práctico determinan una notable inercia de las prácticas, y hacen que la senda del desarrollo de una sociedad se vea fuertemente influida por su trayectoria histórica.

LA AUTONOMÍA DE LAS PRÁCTICAS: LOS JUEGOS

Instituciones, subjetividad y conocimiento práctico son las tres fuerzas que definen el campo de

posibilidades en que se desarrollan las prácticas. Ahora bien, no es ninguno de estos elementos por separado sino la manera como interactúan lo que define una práctica, pues en ella se llevan a cabo procesos en que estas fuerzas se combinan, varían y se transforman. A estos procesos se le denominará juegos prácticos (ver Figura A).

En este Informe se prestó especial atención a cuatro juegos prácticos.

Juegos de identidad: son las interacciones a través de las cuales los actores negocian, adecuan o resisten desde sus identidades subjetivas los roles que las instituciones les imponen o que los otros esperan de ellos. En la práctica las personas no actúan como dicta el organigrama formal de una organización o exactamente como los demás esperan, pero tampoco lo hacen sólo en función de cómo ellas quisieran ser o comportarse. El modo en que los actores se perciben a sí mismos y a su entorno, y definen cómo actuar en cada ámbito de prácticas, emerge de los juegos de identidad.

Juegos de poder: son las interacciones a través de las cuales los actores movilizan sus recursos institucionales y sus soportes subjetivos para influir en el comportamiento de los demás actores inmersos en la práctica, o para resistir dicha influencia. El poder, tanto en su vertiente institucional como subjetiva, está desigualmente distribuido entre los actores de una práctica, lo que repercute en que la capacidad de influir o de resistir sea diferenciada y asimétrica.

Juegos de intercambio: son las interacciones a través de las cuales los actores transan bienes reales o simbólicos que implican un beneficio mutuo en el contexto de una práctica específica. Los juegos de intercambio obedecen a un principio de reciprocidad: dar, recibir y devolver, que puede establecer tanto un vínculo afectivo entre las partes como un vínculo de dependencia. En buena medida los pactos, las complicidades, las confianzas y las exigencias recíprocas son resultado de los juegos de intercambio.

Juegos de información: son las interacciones a través de las cuales se canaliza la información

necesaria para desenvolverse en un ámbito de prácticas. Por diversas razones la información no fluye libremente en éstas; información de mayor sofisticación técnica puede estar concentrada en el saber experto de ciertos actores, mientras que en otros casos puede ser retenida u obstruida con fines estratégicos por actores individuales u organizacionales, generándose asimetrías de información. Los modos concretos en que los actores utilizan, concentran o distribuyen la información son resultado de los juegos de información.

A partir de estos juegos, las prácticas adquieren un grado de autonomía, puesto que en estas interacciones y dinámicas los “modos de hacer las cosas” no se ajustan necesariamente a los cambios institucionales o a las nuevas orientaciones culturales. Ni siquiera a los cambios que intencionadamente pudieran querer promoverse. La autonomía de las prácticas se expresa en la inercia que resiste a los cambios o bien en reacciones no anticipadas a cambios intencionados.

OBSERVAR CHILE DESDE LAS PRÁCTICAS: NATURALEZA Y OBJETIVOS DE LA BÚSQUEDA

El Informe propone estudiar distintos ámbitos de prácticas con el fin de analizar cómo ellas permiten aprovechar u obstaculizan las nuevas oportunidades que ha alcanzado la sociedad.

La delimitación de las prácticas que estudia este Informe se realizó a partir de tres criterios. En primer lugar, se privilegió el estudio de ámbitos densos en situaciones atingentes a los objetivos de la investigación, es decir, espacios en los que la realización de las oportunidades se encuentra trabada, precisamente por las dificultades en la coordinación y la acción de los individuos.

El segundo criterio fue cubrir una diversidad de ámbitos de la vida social chilena, tanto de las políticas públicas como de la empresa y la vida personal. La sociedad entera ha cambiado, por lo que toda ella se ve desafiada por esos cambios y debe por lo mismo abordar la reflexión sobre su modo de hacer las cosas.

El tercer criterio es más bien teórico, y tiene que ver con la posibilidad de representar los diversos aspectos del enfoque de las prácticas propuesto en este Informe (entornos, variables y juegos). Así, cada ámbito ilumina en detalle una parte del enfoque de las prácticas, y sólo vistos en conjunto todos ellos es posible reconstruir todos los elementos del enfoque. En este sentido, se observan ámbitos que ponen mayor énfasis en la relación entre instituciones y prácticas (implementación de políticas públicas), otros que lo hacen en las propias dinámicas organizativas (relaciones laborales dentro de las empresas) y otros en la relación entre práctica y subjetividad (construcción de identidad en la vida cotidiana).

Es importante recalcar que no es un objetivo de este Informe hacer una evaluación de los espacios de prácticas seleccionados. Más que por su análisis particular, cada uno de esos ámbitos resultó de interés y utilidad porque sus dinámicas constituían instancias potentes para observar y aprender acerca de las prácticas en Chile. Ello explica que su observación sea parcial—se observó sólo una práctica específica en cada ámbito, entre muchas otras posibles— y que el foco esté más en la generalización que en la explicación del caso.

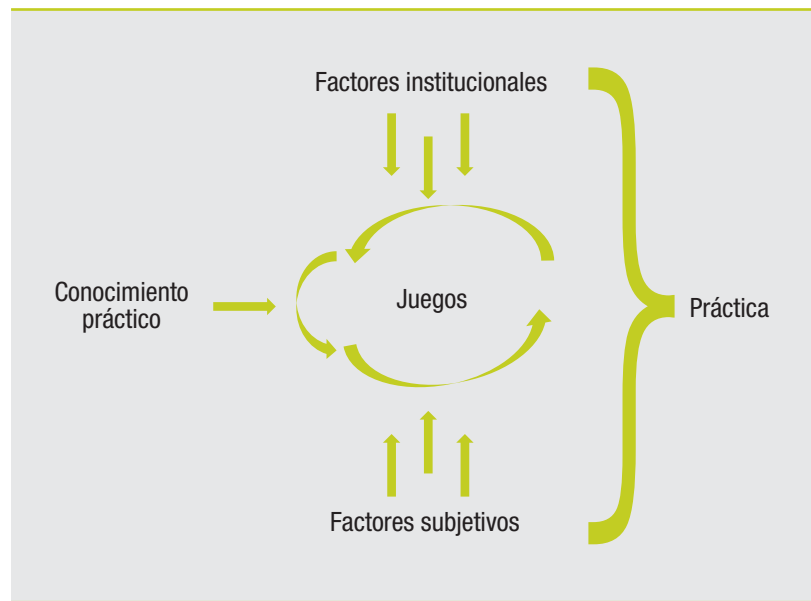
Cabe precisar también que las estrategias y opciones de los actores involucrados en estas prácticas no pueden interpretarse exclusivamente como la mera expresión de sus intereses conspirativos. Aquí no se trata de actores buenos ni malos; no es un asunto de virtudes o defectos personales, sino de la manera socialmente definida en que se combinan los múltiples factores que enmarcan la acción para dar lugar a ciertos resultados. En consecuencia, lo que se observa son actores en un escenario con reglas del juego específicas, personas que—con su subjetividad a cuestas y con sus propias maneras de hacer las cosas— buscan alcanzar sus objetivos.

¿QUÉ ÁMBITOS DE PRÁCTICAS SE ESTUDIARON?

EN EL ESPACIO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

1. Se analizó **la atención de tres enfermeda-**

FIGURA A
Las prácticas



des cubiertas por el sistema AUGE (Acceso Universal de Garantías en Salud), observando cómo el modo tradicional de organizar las relaciones en el ámbito hospitalario reacciona frente a una reforma que intenta instalar una nueva lógica, la lógica de derechos.

Se observó que en la implementación de la reforma de salud se combina un conjunto de factores que en ocasiones llevan a resultados inesperados, tanto positivos como negativos. A través de las prácticas, los actores involucrados adoptan los nuevos reglamentos adaptándolos de acuerdo a sus identidades históricas. En el AUGE, tanto los pacientes como los médicos son orientados a modificar su rol tradicional: los primeros deben estar informados y exigir sus derechos, los segundos seguir protocolos y realizar nuevas funciones administrativas. Sin embargo, cuando se combinan modos históricos de hacer las cosas con escasos incentivos para modificar las prácticas, las personas no se desprenden fácilmente de sus roles tradicionales y no facilitan el proceso de cambio. Por otro lado, en determinados ámbitos se observaron vacíos en aspectos de gestión y fiscalización, así como problemas en los sistemas de información, que tienden a obligar a los actores a improvisar y resolver asuntos en la práctica, en modos que

pueden contribuir al sistema o bien dañar a otro involucrado o incluso ser contradictorio con el sentido del cambio.

2. Se estudió la **implementación de la Estrategia de Apoyo a Establecimientos Prioritarios**, que intenta mejorar la calidad de la educación en colegios vulnerables mediante asesorías externas que deben responder a las especificidades de cada establecimiento.

Aquí se observó cómo operan las resistencias que en algunas ocasiones impiden el éxito de los planes de asesoría. Una de ellas es la baja legitimación entre los actores, observada en profesores con escasas expectativas respecto de los cambios que podrían impulsar los asesores, así como en asesores que no consideran el conocimiento práctico acumulado por el equipo docente y no promueven instancias de participación y retroalimentación entre la comunidad escolar y el equipo asesor. También se generan dificultades en los casos en que se añade una baja capacidad del programa para especificar responsabilidades y coordinar acciones. En cambio, esto no ocurre cuando se combinan en el espacio de las prácticas la legitimación recíproca de los actores, la generación de instancias de coordinación y el respeto a la planificación de las actividades.

EN EL ESPACIO DE LAS RELACIONES LABORALES EN LA EMPRESA PRIVADA

3. Se indagó en la práctica de **negociación de condiciones laborales entre empleadores y trabajadores en el sector frutícola de exportación**, observando el efecto de las percepciones recíprocas y de los juegos de poder, tanto sobre los resultados de la negociación contractual como sobre el modo en que se realiza el trabajo.

Aquí se observó que, en ciertos casos, la negociación del trato de trabajo se estructura a partir de fuertes identidades históricas caracterizadas por la desconfianza mutua. Muchas veces empleadores y trabajadores pactan arreglos anticipando un abuso por parte del otro, lo que les impide comprometerse en un acuerdo de mutuo beneficio. Esto aumenta la incertidumbre

característica del sector: unos no saben hasta cuándo tendrán trabajo, los otros no saben por cuánto tiempo contarán con mano de obra. Dada esta mutua desconfianza y el predominio de una temporalidad de corto plazo, los actores no logran superar las resistencias en pos de un beneficio de largo plazo y terminan estableciendo un acuerdo que reporta el mínimo de beneficios para ambas partes. Esto no ocurre cuando las desconfianzas son superadas a partir de la consideración de los beneficios de largo plazo, lo que se ve potenciado cuando hay mecanismos de exigibilidad efectivos, como las certificaciones internacionales.

4. Se investigó la **organización de la jornada de trabajo en el sector del comercio**, para observar cómo las dinámicas de intercambio entre trabajadores con distintos roles (jefes de tienda y vendedores) inciden en la organización de los tiempos de trabajo, al margen de los intentos legales por reducir la jornada laboral.

Se constató que la normativa que disminuye la jornada laboral no siempre concuerda con los incentivos reales que ponen en juego las empresas, ni con las motivaciones de los trabajadores. La conjunción de ambos factores lleva a que los actores se coordinen para evadir las normas, para así obtener mayores beneficios económicos en el corto plazo. Esto no ocurre cuando los mecanismos de exigibilidad —particularmente los de fiscalización— son eficientes, y si se resguardan condiciones de protección a los trabajadores. Cuando no es así, y la práctica se independiza de la regulación, el actor más débil, en este caso el vendedor, se transforma en la variable de ajuste del sistema, adecuando sus horarios a los requerimientos del sector.

EN EL ESPACIO DE LA CONSTRUCCIÓN DE IDENTIDADES Y VIDA COTIDIANA

5. Se analizaron las prácticas de **construcción de identidades subjetivas en adolescentes** y su efecto sobre el vínculo que mantienen con la sociedad. Se observó cómo los jóvenes tomaban posición frente a distintos referentes (padres, amigos, profesores, entre otros) y con

qué soportes contaban para apoyarse en los ámbitos más importantes de sus vidas.

Aunque los adolescentes tienen distintas formas de relacionarse y diferenciarse en su vida cotidiana, se vio que hay ciertas identidades en formación para las cuales la sociedad ofrece referentes sólo parcialmente adecuados a partir de los cuales puedan identificarse. Esta carencia tiende a generar proyectos biográficos débiles y una fuerte retracción del ámbito público. En los casos en que sí se contaba con referentes y soportes válidos respecto de los cuales definir las identidades, éstas resultaban fortalecidas y se caracterizaban por una mayor disposición a la participación en actividades públicas. Incide en ello el reconocimiento a los proyectos personales y la existencia de espacios de comunicación y resolución de conflictos. El análisis evidencia la importancia de otorgar soportes y referentes con sentido a una generación que construye su identidad en un contexto de fuerte individualización, de modo que su nexo con la sociedad no se debilite.

6. Por último, se estudió **la gestión del tiempo de las mujeres**, con el fin de mostrar las dificultades prácticas que tienen para desarrollar una mayor autonomía. Se observaron las negociaciones entre las mujeres y sus referentes (hijos y parejas), así como los soportes con que cuentan para la realización de sus proyectos biográficos, en un contexto cultural en que la manera tradicional de organizar el tiempo se encuentra profundamente arraigada.

En el análisis se constató que, por el modo en que gestionan su día a día, muchas mujeres viven en permanente tensión el desarrollo de sus proyectos biográficos, teniendo que conciliar las demandas de sus parejas, hijos o trabajos. En estos casos se comprueba una carencia de soportes y recursos para sostener y defender la relevancia de constituir un proyecto propio, así como para enfrentar las inercias históricas en torno a la distribución de roles y tiempos en el hogar. Cuando las mujeres logran desarrollar proyectos personales, es a partir del reconocimiento de su valor por parte de los referentes principales (familiares, amigos,

compañeros de trabajo) y porque se cuenta con capacidades y recursos similares a los que poseen los otros con quienes se relacionan en su vida cotidiana. En estas ocasiones la negociación del tiempo tiene en cuenta las motivaciones y aspiraciones de las mujeres.

HACIA UN MAPA DE PRÁCTICAS: LA MANERA DE HACER LAS COSAS EN CHILE

Uno de los principales hallazgos de este Informe es que existen ciertas combinaciones de factores y juegos que tienden a estructurar la vida social de los chilenos cuando se la observa desde el punto de vista de sus prácticas, que se repiten en los distintos ámbitos de observación.

La igualdad o desigualdad objetivas y subjetivas, la efectividad de los mecanismos de exigibilidad institucionales y de los mecanismos de gobernanza organizacionales, el tipo de incentivos existentes y su nivel de alineación, los grados de legitimación y confianza recíprocos entre actores, y también la temporalidad involucrada, las aspiraciones y motivaciones de cada cual, y la calidad de los soportes con que cuentan las personas en cada situación, son todos aspectos que surgieron transversalmente en los ámbitos estudiados y resultaron determinantes en su desarrollo (ver Figura B).

Algunas combinaciones de factores daban lugar a juegos que tendían a favorecer la realización de las oportunidades (temporalidad larga, legitimidad recíproca, instancias de coordinación, incentivos alineados, entre otros), mientras otras tendían a potenciar juegos más bien problemáticos (temporalidad corta, mala calidad de soportes, ausencia de mecanismos de exigibilidad, entre otros). En todo caso, lo central es destacar que algunas combinaciones de factores aparecieron en forma recurrente a lo largo de los casos estudiados, lo que revela que existen ciertas “prácticas típicas” en la vida social de los chilenos.

Estas prácticas típicas permiten constituir un mapa de las maneras de hacer las cosas en el país. Aun cuando no es exhaustivo, este mapa representa

ciertos modos de hacer las cosas que están transversalmente presentes en muchos planos de la vida social chilena, y que es esencial considerar para enfrentar los desafíos actuales y futuros.

LA ADOPCIÓN RESISTIDA.

"Lo hago, pero a mi manera"

Esta práctica típica se caracteriza por la resistencia que oponen ciertos actores a procesos de cambio cultural o institucional, cambios que ellos creen que podrían perjudicarlos en algún sentido. Aquí los actores reinterpretan el sentido del cambio, establecen estrategias para resistirlo y buscan maneras de adaptarlo a sus intereses.

Un ejemplo es la baja disposición de algunos médicos a adoptar las nuevas obligaciones administrativas que el AUGE implica o a seguir de modo estricto los protocolos que el nuevo programa les impone, porque consideran que no corresponde con su rol. En estos casos la ausencia de mecanismos institucionales para exigir el respeto a las nuevas reglas, así como las asimetrías de información entre personal médico y usuarios, favorecen las resistencias a los nuevos roles y reglas propuestos por el cambio.

Algo similar sucede en los juegos de poder con que algunos hombres enfrentan la creciente

demanda de autonomía de la mujer: aparentan estar de acuerdo con que ésta tenga mayor autonomía en la elección de sus proyectos biográficos, pero en la práctica presionan para que ella siga organizando su tiempo en torno al hogar.

LA IMPROVISACIÓN ADAPTATIVA.

"Hay que hacerlo, y si no lo hago yo no lo hace nadie"

Esta práctica se caracteriza por la presencia de algunos actores que asumen la función de parchar los vacíos o suplir las indefiniciones de ciertos cambios institucionales o culturales, sea por un sentido sacrificial o porque mantienen un fuerte compromiso con el sentido del cambio que se busca impulsar.

Mujeres que asumen una "doble jornada" ante la resistencia de sus parejas a adoptar roles domésticos cuando ambos trabajan, y enfermeras que llenan parcialmente las fichas para facilitar el trabajo del médico en el contexto del AUGE, son ejemplos de estas prácticas.

En esta configuración los actores se ven compelidos a improvisar roles simplemente porque se encuentran en posición de desigualdad frente a otros que delegan en ellos parte de las funciones que les corresponden. Es el caso de enfermeras que en muchas situaciones deben asumir funciones administrativas que los médicos no están dispuestos a realizar.

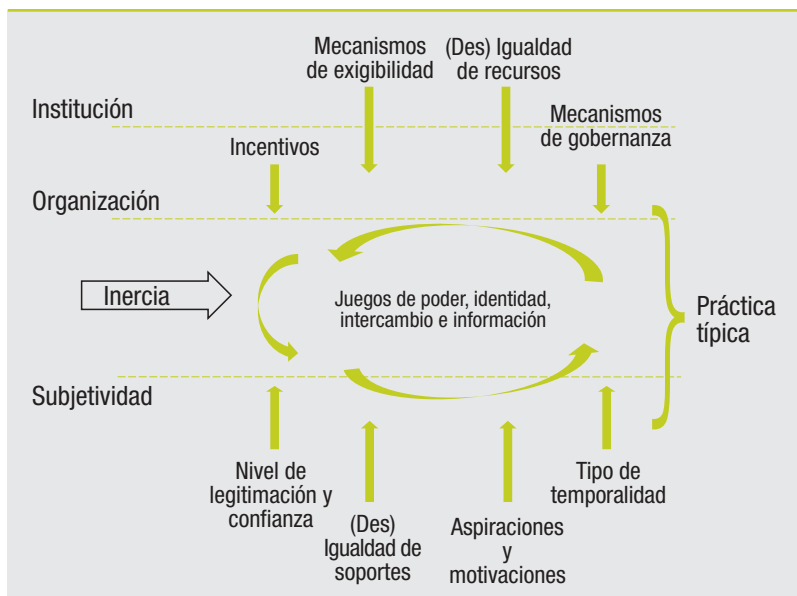
Ya sea que predominen los factores subjetivos o las asimetrías de poder, las improvisaciones adaptativas se caracterizan por actores que se convierten en variable de ajuste para el funcionamiento global de la práctica.

LA TRANSGRESIÓN PACTADA: "Ni a ti ni a mí nos conviene; ¡arreglémonos entre nosotros!"

Se produce una transgresión pactada cuando, en contextos de cambio institucional (por ejemplo, una nueva ley), los actores se coordinan para contravenir la norma porque consideran que ésta perjudica sus intereses de corto plazo.

Es el caso de los acuerdos a los que llegan vendedores y jefes de tienda para permitirles a

FIGURA B
Factores que se combinan en las prácticas estudiadas



los primeros trabajar más de las horas legalmente permitidas. Con ello obtienen un beneficio mutuo en el corto plazo (comisiones de venta y cumplimiento de metas); sin embargo, a la larga ambos pueden verse perjudicados por las consecuencias del exceso de trabajo sobre la productividad y la calidad de vida.

La falta de mecanismos institucionales de exigibilidad y fiscalización del cumplimiento de la norma, así como prácticas caracterizadas por fuertes niveles de desigualdad entre los actores, favorecen el surgimiento de transgresiones pactadas.

LA ADAPTACIÓN PROYECTIVA.

"A la larga, los cambios son para mejor"

En esta práctica los actores aceptan e incorporan los cambios institucionales o culturales porque entran en sintonía con sus motivaciones y aspiraciones de largo plazo. Aquí tienden a primar juegos de identidad en los que los actores adoptan nuevos roles y atribuciones, y juegos de intercambio caracterizados por la exigencia recíproca en función de un beneficio mutuo.

Es el caso de mujeres que han logrado consensuar con sus familias nuevas distribuciones de tiempos y tareas al interior del hogar, en función de cumplir sus proyectos personales. En estas prácticas los actores adaptan sus rutinas y motivaciones en la medida en que todos asumen como beneficioso en el largo plazo, para el conjunto familiar, que los proyectos personales de cada uno de los miembros sean respetados.

Las adaptaciones proyectivas modifican no sólo las rutinas y formas de actuar, sino también roles e incluso identidades. Más allá de los costos inmediatos, los actores se muestran dispuestos a cambiar pues conectan el cambio con un beneficio sostenido en el tiempo.

LA RENEGOCIACIÓN CONSTANTE.

"¿Y quiénes son ellos para decirme lo que tengo que hacer?"

Esta práctica se caracteriza por la dificultad de los actores para alcanzar consensos mínimos que permitan futuras acciones. Ocurre en contextos de alta indefinición de roles y de deslegitimación

entre los actores, lo que obliga a estar permanentemente estableciendo acuerdos que a la primera complicación se desconocen.

Una renegociación constante se observa, por ejemplo, en algunas de las escuelas seleccionadas por la Estrategia de Apoyo a Establecimientos Prioritarios. La indefinición de los roles de cada actor en la implementación del programa, sumada a la deslegitimación recíproca entre el equipo docente y la institución asesora, impide consensuar una estrategia conjunta para llevar a cabo el programa de mejoramiento.

Los procesos culturales también provocan indefinición de roles que repercuten en renegociaciones constantes. Es el caso de padres que no saben cómo asumir un rol de autoridad adecuado para relacionarse con hijos más autónomos, lo que genera juegos en los que los adolescentes no los reconocen como figuras de autoridad legítimas, y convierten los límites que intentan establecer los padres (o cualquier autoridad) en algo que puede ser constantemente redefinido.

La renegociación constante se ve reforzada cuando los actores que negocian lo hacen sin un sentido del beneficio que podría tener en el largo plazo un cambio de prácticas.

EL ACUERDO DE MÍNIMOS.

"¿Por qué voy a dar más de mí si ellos no lo hacen?"

En esta práctica existe un alto grado de dependencia entre los actores, quienes además actúan anticipando un abuso por parte del otro. En un contexto de desconfianza recíproca, las personas ponen lo mínimo de su parte en la práctica, para perder también lo menos posible.

Algunas negociaciones entre patrones y temporeros correspondían a un acuerdo de mínimos, pues los empleadores desconfiaban del compromiso de los trabajadores y éstos anticipaban que el patrón no les proporcionaría estabilidad laboral o un trato justo. También se encuentran acuerdos de mínimos en relaciones de pareja donde ambos permanecen unidos a pesar de la mala convivencia.

En los acuerdos de mínimos todos resultan perjudicados, aunque los efectos tienden a ser más negativos en los actores con menos recursos y soportes. En el caso de las prácticas del sector frutícola, el empleador pierde en productividad y rentabilidad, mientras que el trabajador arriesga la pérdida de su fuente laboral y ciertas fuentes de protección social.

LA NEGOCIACIÓN HABILITANTE.

"Si todos nos ponemos, todos ganamos"

En esta práctica los actores están desafiados por cambios culturales, institucionales u organizacionales que los presionan a reflexionar sobre sus modos de coordinación y a entablar nuevas relaciones. En la negociación habilitante los actores logran arreglos beneficiosos en el largo plazo a partir del reconocimiento de que las demandas de los otros actores también son legítimas.

Se observaron negociaciones habilitantes en aquellos liceos y escuelas donde los asesores lograban entablar relaciones de confianza con la comunidad escolar, explicando el sentido de la estrategia de modo transparente y ordenado. En estos casos fue fundamental la creación de espacios de coordinación, de participación y retroalimentación, favorecidos por la gestión de directores o sostenedores. Algunas prácticas de construcción de identidad en adolescentes también se estructuran como negociaciones habilitantes: se trata de padres que reconocen el derecho de sus hijos a disponer de espacios de autonomía, y de adolescentes que legitiman el rol de sus padres; ello ocurre cuando se han establecido instancias de comunicación al interior del hogar.

El nombre de esta constelación proviene precisamente del hecho que se trata de acuerdos que establecen pisos que habilitan posteriores acciones y acuerdos, fortaleciendo la coordinación de los actores involucrados.

MAPA DE PRÁCTICAS Y DESARROLLO HUMANO

A la luz del marco normativo del enfoque de Desarrollo Humano, una práctica será óptima

cuando aproveche las oportunidades sociales existentes y cuando permita que las personas usen e incrementen sus capacidades subjetivas. Si una de las dos condiciones no se cumple, la promesa del Desarrollo Humano no estará siendo plenamente satisfecha.

En este sentido, las prácticas típicas encontradas se pueden inscribir en un mapa que las clasifica en cuatro tipos. Las prácticas disfuncionales desaprovechan las oportunidades que la sociedad brinda, y además perjudican a los actores que en ellas intervienen, limitando y frustrando sus capacidades potenciales. Las prácticas funcionales anómalas aprovechan las oportunidades sociales generando otras nuevas, pero a costa de tensionar a los actores que intervienen en el proceso, llevándolos a transgredir las reglas o su propia subjetividad. Las prácticas ineficientes son aquellas en las que los actores actualizan en cierta medida sus capacidades, pero generando oportunidades sociales por debajo de lo que pudiera esperarse. Finalmente, las prácticas potenciadoras logran articular la expansión de oportunidades sociales con la actualización e incremento de las capacidades de los actores involucrados.

¿SE PUEDEN CAMBIAR LAS PRÁCTICAS?

Una de las propiedades más características de las prácticas sociales es su fuerte inercia. Las maneras de hacer las cosas, así como los conocimientos prácticos que las orientan, tienden a asentarse, definiendo relaciones y modos de comportamiento que se arraigan en la sociedad. Sin embargo, el Informe muestra que las prácticas pueden cambiar; los actores muchas veces generan aprendizajes e innovaciones en las maneras de hacer las cosas, aunque éstos no siempre contribuyen a la potenciación del Desarrollo Humano.

La pregunta que cabe hacerse entonces es si es posible gatillar cambios de prácticas que vayan en la dirección del Desarrollo Humano. El Informe considera que es posible, dado que **el análisis empírico ha permitido identificar constelaciones**

de factores asociados a diferentes prácticas típicas. Interviniendo sobre dichos factores es posible hacer transitar una práctica disfuncional, ineficiente o funcional anómala hacia prácticas potenciadoras del Desarrollo Humano. Para ello, sin embargo, se debe descartar la posibilidad de obtener resultados lineales a partir de cambios voluntaristas y puramente institucionales que no consideran los elementos internos a la práctica que se quiere modificar. De ahí que este Informe plantee la adopción de una nueva lógica de cambio: la lógica de la orientación.

Orientar el cambio de una práctica significa utilizar las potencialidades de transformación de la propia práctica alineando sus recursos institucionales y subjetivos, y su conocimiento práctico, con el fin de gatillar procesos de aprendizaje y reflexividad que hagan más probables en la acción las innovaciones normativamente deseadas. Significa, necesariamente, tomar en consideración los actores, intereses, normas, motivaciones y juegos específicos que caracterizan el ámbito de prácticas que se quiere transformar. Es a partir de las especificidades de esos elementos y de la manera en que se combinan que pueden producirse cambios efectivos y duraderos.

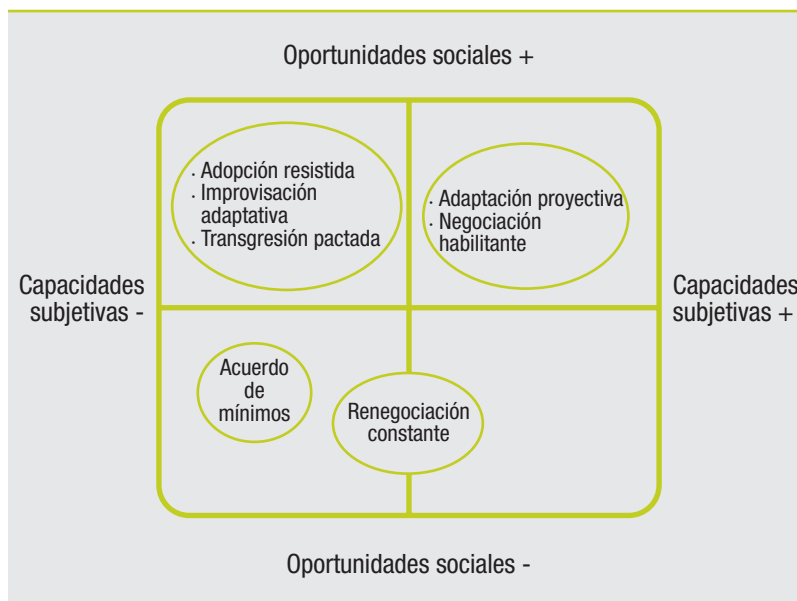
¿Cómo hacerlo? El enfoque teórico y el análisis empírico que entrega este Informe nos permiten extraer algunos criterios y sugerencias para tener en cuenta al momento de diseñar un programa de intervención, una estrategia de cambio organizacional o cualquier iniciativa que busque el cambio de las “maneras de hacer las cosas”.

CRITERIOS PARA LA ORIENTACIÓN DEL CAMBIO

Porque ninguna práctica parte de cero, ningún cambio puede tampoco partir de cero

Toda práctica tiene una historia que se manifiesta en resistencias identitarias, desesperanzas aprendidas, relaciones asimétricas de poder e intercambio, desigualdades subjetivas y objetivas, expectativas sobre o subdimensionadas que estructuran las relaciones entre los actores y que es imprescindible tener en consideración en cualquier iniciativa

FIGURA C
Mapa de prácticas y Desarrollo Humano en Chile



transformadora. Por eso, desde la lógica de la orientación todo cambio parte siempre considerando la trayectoria histórica de las prácticas.

Es más fácil lograr un cambio de práctica cuando se la conoce

Resulta difícil predecir, sin un conocimiento acabado, los juegos que se pueden desarrollar al interior de una práctica. Por eso, orientar un cambio implica adquirir una perspectiva de planificador *ex post*, uno que antes de implementar el cambio estudie con precisión qué actores están involucrados en la práctica, cuáles son sus motivaciones y sus expectativas, cuáles sus mapas de conocimiento práctico a partir de los cuales interpretarán los cambios, y si hay coherencia de los marcos institucionales y organizacionales que regulan sus relaciones y comportamientos.

Orientar el cambio en una práctica implica un seguimiento permanente de sus juegos y variaciones

Los juegos que componen las prácticas son dinámicos, por lo que orientar un cambio implica monitorear constantemente los modos en que los actores improvisan nuevos roles, conductas y relaciones a partir de sus aprendizajes y su reflexividad, así como la forma adaptativa en que reaccionan a los cambios del entorno. La

retroalimentación entre quienes buscan orientar el cambio y los actores de la práctica debe ser sostenida en el tiempo.

En este esfuerzo de monitoreo de las prácticas, la participación cumple un papel fundamental, pero dotada de un nuevo sentido: ya no implica buscar la inclusión o la legitimación de los actores en un único momento puntual de un proceso de cambio, sino que apunta a un proceso de retroalimentación permanente entre los actores y las instituciones, en el que constantemente se reflexione sobre cómo los cambios son adaptados, integrados y modificados por las personas. Sólo así las instituciones serán más sensibles a lo que ocurre en las prácticas y lo considerarán en los procesos de toma de decisiones.

El cambio repentino de las reglas del juego en un espacio de prácticas puede conllevar incertidumbre, comportamientos de resistencia tácticos o comportamientos regresivos. Para que esto no ocurra, los cambios deben ser incorporados gradualmente y monitoreados constantemente en la práctica, dando tiempo y espacio a la reflexividad de los actores, al aprendizaje y a la retroalimentación. En el caso de ciertas transformaciones institucionales radicales, como la creación de una nueva organización, una estrategia del “todo o nada” puede ser una opción viable, pero tomando en cuenta que los actores tenderán a poner en juego su conocimiento práctico, el que puede facilitar o dificultar la implementación del cambio.

Los dispositivos de gobernanza tienen un papel clave en las prácticas

Es difícil prever con certeza los comportamientos y conflictos que se generarán en una práctica. Orientar el cambio significa encauzar estas dinámicas, para lo cual resulta fundamental propiciar el surgimiento de dispositivos de gobernanza, vale decir arreglos organizacionales que faciliten las coordinaciones requeridas, canalicen eventuales conflictos en pro del beneficio mutuo y disminuyan las asimetrías de poder e información.

Se puede maximizar el efecto orientador de los incentivos a través de su alineamiento

No es posible establecer *ex ante* el efecto que tendrán los incentivos en la práctica. Éstos son leídos desde las motivaciones y expectativas de los actores, y son negociados y reinterpretados en los juegos prácticos. Sin embargo, es posible maximizar el efecto de un sistema de incentivos reduciendo las fricciones y contradicciones entre las distintas instituciones y organizaciones que regulan un espacio de prácticas.

Orientar el cambio implica observar y potenciar los soportes con que cuentan los actores en la práctica

Los incentivos y la motivación de los actores no siempre bastan para cambiar la manera de hacer las cosas en un ámbito de prácticas. La implementación de los cambios se dificulta cuando hay desigualdades en la distribución de los soportes entre los actores de una práctica. Que los actores involucrados cuenten con soportes de calidad, vale decir, con recursos que les hagan sentido y los habiliten en sus decisiones y acciones, es un elemento que contribuye a que el cambio se desarrolle de modo favorable.

La orientación del cambio debe inducir una motivación de largo plazo en los actores

El sentido temporal que los actores le confieren a una práctica es un factor clave para que ésta se desarrolle fluidamente o se trabe en intereses de corto plazo. Para gatillar motivaciones de largo plazo, los cambios deben ir acompañados de relatos, esto es, construcciones simbólicas que confieren sentido a las nuevas interacciones de una práctica. Sin un discurso de futuro que les haga sentido a quienes se quiere invitar al cambio, difícilmente estarán dispuestos a desprenderse de su situación anterior.

Pensar la sociedad y el desarrollo desde las prácticas: el desafío que plantea el Informe

El recorrido realizado por el Informe sobre Desarrollo Humano en Chile 2009 muestra que el momento actual del país es el resultado lógico de una trayectoria exitosa. Las transformaciones en

diversos ámbitos de la sociedad les han otorgado un nuevo protagonismo a las prácticas sociales, lo que ha hecho más complejo, en la mayoría de los ámbitos del quehacer nacional, seguir avanzando con los antiguos modos de pensar e incentivar el cambio.

Hoy, tanto los avances como las dificultades se explican principalmente por el modo concreto en que los actores se relacionan entre sí en los espacios de sus prácticas. Por esta razón, lo que se requiere hacia el futuro es crear las condiciones que permitan el despliegue de nuevas maneras de hacer las cosas. Hay que pensar a la altura de los desafíos actuales, esto es, con visiones y propuestas que estén en concordancia con la complejidad de los nuevos tiempos. De ahí la importancia de considerar las prácticas a la hora de evaluar los problemas, pero sobre todo a la hora de pensar los cambios.

Ciertamente la manera de hacer las cosas no es el único ámbito en el cual se instalan los desafíos del Desarrollo Humano. Habrá que seguir deba-

tiendo acerca de temas como la complementariedad entre el mercado y el Estado, la desigualdad en la distribución de oportunidades –especialmente las desigualdades de género–, los principios más o menos incluyentes que estructuran nuestro sistema democrático, las restricciones y oportunidades que definen nuestra inserción en el mundo globalizado o las amenazas que provienen del medio ambiente, entre otros tópicos. No obstante, es claro que en todos ellos la dimensión de las prácticas cotidianas se ha instalado como un campo crucial para percibir y enfrentar los desafíos del presente y del futuro.

Por ello es hora de pensar y actuar sobre las prácticas. Este Informe ofrece una manera de hacerlo. Tanto las prácticas típicas como los juegos y otros factores que aquí se identifican serán herramientas útiles para al menos iniciar la observación de cualquier ámbito de prácticas en que se participe. Porque todos, de uno u otro modo, pueden ser parte de los cambios que el entorno requiere.