

## DESARROLLO HUMANO, OPORTUNIDADES Y EXPANSIÓN DE LAS SUBJETIVIDADES: REFLEXIONES A PARTIR DEL INFORME DE DESARROLLO HUMANO (2009) EN CHILE (\*\*)

**SERGIO GONZÁLEZ(\*)**  
Universidad de Chile, Chile

**MARÍA CAMPOS**  
Universidad de la Serena, Chile

**PABLO CEA**  
Universidad de Chile, Chile

**CARLOS PARADA**  
Universidad de la Serena, Chile

**RESUMEN** A partir de una revisión y análisis del Informe de Desarrollo Humano en Chile 2009 se problematizan contenidos de la cultura institucional en el ejercicio de las políticas públicas. Se revisa también la brecha que se ha generado con la expansión de las subjetividades, lo cual configura un complejo escenario con importantes obstaculizadores al avance de la agenda del Desarrollo en nuestro país. En consonancia con el Informe, se analizan características prevaletentes en la cultura organizacional y las nuevas realidades que emergen desde la intersubjetividad de usuarios, mujeres y jóvenes.

**PALABRAS CLAVE** desarrollo humano; cultura organizacional; subjetividad

## HUMAN DEVELOPMENT, OPPORTUNITIES AND GROW OF THE SUBJECTIVITIES: REFLECTIONS ABOUT THE 2009 HUMAN DEVELOPMENT REPORT

**ABSTRACT** Based on a review and analysis of the 2009 Human Development Report in Chile, institutional culture is scrutinized to evaluate its role in public policy implementation. Its contribution is also discussed in relation to the ever-widening gap brought on by *subjectivities* a complex scenario that presents significant obstacles to advance in the Development Agenda in our country. Prevalent characteristics of organizational culture and emerging realities from inter-subjectivity of users, women and youth are revised.

**KEYWORDS** human development; organizational culture; subjectivity

**RECIBIDO** 05 Noviembre 2009 **CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO:** González, S., Campos, M., Cea, P. y Parada, C. (2010). Desarrollo humano, oportunidades y expansión de las subjetividades: Reflexiones a partir del informe de desarrollo humano (2009) en Chile.

**ACEPTADO** 14 Marzo 2010 *Psicoperspectivas*, 9 (1), 29-58. Recuperado el [día] de [mes] de [año] desde <http://www.psicoperspectivas.cl>

**\* AUTOR PARA CORRESPONDENCIA:** Psicólogo y Antropólogo. Catedrático Universidad de Chile. Correo de contacto: [sergio.gonzalez.r@usach.cl](mailto:sergio.gonzalez.r@usach.cl)

(\*\*)En este texto, se recoge el trabajo realizado en el marco del Seminario en Psicología Sociocultural del Programa de Doctorado en Psicología de la Universidad de Chile, impartido durante el año 2009 por Sergio González.

DOI:10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE1-FULLTEXT-107  
ISSN 0717-7798  
ISSNE 0718-6924

## 1. Introducción: A Propósito de los Informes de Desarrollo Humano en Chile

Desde 1990 se realiza la difusión de los Informes mundiales de Desarrollo Humano que ha realizado sistemáticamente el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Su objetivo central ha sido entregar una visión del desarrollo que tenga como fundamento una mirada amplia, centrada en la persona y las condiciones de vida de individuos y comunidades por sobre una exclusiva reducción del concepto al crecimiento económico y a los indicadores macroeconómicos. En Chile se ha realizado la reflexión durante trece años, contándose con seis informes nacionales que han aparecido sistemáticamente cada dos años aportando diagnósticos y propuestas que han alcanzado relevancia y valoración en los diversos actores que participan en el debate público.

La noción de desarrollo humano se ha entendido como:

El proceso a través del cual la sociedad busca la ampliación de las opciones de las personas y el aumento de sus capacidades para realizar los modos de vida que consideran deseables de acuerdo a sus valores, en el marco de sus opciones democráticamente definidas por la sociedad en que viven. Estas opciones deben estar siempre inspiradas por el respeto de los derechos (PNUD, 2009, p. 44).

La noción apunta a entregar centralidad a la construcción de bienes públicos en el espacio societal que permita la realización, bienestar y transformación de las personas y colectivos. Entre las condiciones habilitantes para estos objetivos se encuentra el fortalecimiento de los vínculos sociales, el crecimiento de los bienes disponibles y la construcción y ampliación de la ciudadanía como medio de progresión social y política. Por tanto, Desarrollo Humano significa crear un entorno en que las personas puedan hacer plenamente realidad sus posibilidades y vivir en forma productiva y creadora de acuerdo con sus necesidades e intereses (PNUD, 2001).

En Chile, los informes han interpretado diversas facetas y tendencias de las transformaciones y cambios por los cuales atraviesa el país. Así, se han abordado los cambios culturales y su impacto en las subjetividades, en la sociabilidad y en las condiciones y formas de vida de la población; analizando el impacto paradójico de las modernizaciones, las fracturas en la cultura nacional para un sentido compartido y homogéneo, la concentración y nuevos mapas del poder, el impacto de las tecnologías y la conformación de una nueva ruralidad. Cada uno de los Informes abordó una matriz temática

bajo una mirada analítica para ampliar las dimensiones y variables explicativas de los cambios culturales.

El último Informe (PNUD, 2009) se ha centrado en las prácticas sociales como condición potenciadora u obstaculizadora del desarrollo humano, planteándose que más allá de los consensos que existen hoy en el país, la sociedad de oportunidades que se instala en el espacio institucional tiene correlatos precarios en las capacidades y estilos instaurados en las personas, grupos, instituciones y comunidades. Como plantea el Informe:

El objetivo central 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 eficiente importancia de fenómenos que ocurren en el nivel de las prácticas, o cuyas consecuencias pueden apreciarse en ellas (PNUD, 2009, p.12).

Consecuentemente, la concepción de las políticas públicas como instrumento para concretar la construcción de bienes colectivos y validar la acción del Estado como proveedor de estos bienes, se encuentra en interdicción porque se requiere que estas políticas de nuevo cuño involucren a los sistemas sociales referidos (empresas, organizaciones y familias) de manera sistemática e inclusiva. Del mismo modo, se constata una tensión y disfunción entre las ofertas de oportunidades y, la capacidad de asimilación de estas posibilidades por parte de las personas, organizaciones y comunidades. Las lógicas instrumentales, las modalidades de diseñar, ejecutar y evaluar políticas y programas sociales requieren de nuevas formas de trabajo y por sobre todo, de generar consonancia con los imaginarios y aspiraciones de la población a que van destinadas. En este punto es que el análisis debiera extenderse y abarcar las condiciones sobre la manera de hacer las cosas que se instala como una condición de éxito o retraso en el logro de las finalidades validadas socialmente para la construcción de bienes públicos de amplio espectro. Al respecto resulta fundamental conceptualizar a los miembros de los sistemas sociales involucrados en los cambios como actores sociales significativos, que deben participar activamente de los procesos de transformación desde una perspectiva de co-construcción. Lo cual permitirá aproximar el deber ser de las políticas públicas con el ser de la subjetividad.

En el presente texto, se quiere revelar a partir de la intencionalidad del Informe, estos dos aspectos que, a nuestra consideración, requieren ser profundizados: el análisis de las formas y tipos de cultura organizacional y la brecha entre acción instrumental y

acción simbólica en el proceder de políticas y programas institucionales. Hemos realizado nuestra reflexión considerando los dos ámbitos incluidos en este estudio siguiendo la perspectiva temática abordada por el Informe. Por una parte, las prácticas propias del mundo organizacional donde se expresa fuertemente el nudo de tensión planteado entre subjetividad e institucionalidad, centrando nuestro análisis preferentemente en la cultura organizacional que sustenta estas prácticas (Friedmann, 2004; González, 2009). Y por otra parte, la emergencia de nuevas realidades y protagonistas desde el mundo de la intersubjetividad e interacción social en jóvenes y mujeres. Así, revisamos las determinaciones actuales sobre las identidades juveniles-adolescentes y las modalidades como las mujeres estructuran el tiempo ante las demandas de una modernidad desbordante que genera nuevos retos y desafíos en su proceso de ampliación y emancipación. Dimensiones que son auscultadas desde una mirada culturalista propia del construccionismo social.

## 2. Concepto de Desarrollo Humano y Centralidad del Cambio Cultural

Los Informes de Desarrollo Humano han tenido un alto impacto en su intento por analizar y sistematizar las prácticas sociales y culturales en nuestro país, al mismo tiempo, que han alimentado la conversación social sobre tópicos del desarrollo con una noción polisémica e integral. Todo ello ha permitido ampliar la agenda país sobre nuestros nudos de problemas y las posibles líneas de solución que debemos afrontar en pos del bienestar y la calidad de vida de los diferentes segmentos de la población.

Sucintamente, podemos señalar que el sentido de oportunidad ha acompañado la presencia de los Informes de Desarrollo Humano en los nuevos escenarios interpretativos que buscan dar cuenta de los profundos procesos de cambio que se han instaurado en las dos últimas décadas. De manera genérica, sin pretender ser exhaustivos, podemos caracterizar cuatro aspectos centrales en que se inscriben los aportes para el análisis y sistematización de las nuevas transformaciones:

1. Complejizar el análisis sobre la dicotomía pobreza y desarrollo, permitiendo ubicar este eje en un contexto no unidimensional, entendiendo que existen diferentes formas de pobreza, de carencias y de vulnerabilidad en la población y que no sólo corresponde a la enorme diferenciación en la estratificación social. En este sentido, las diversas formas de pobreza en calidad de vida quedan en evidencia en los estilos de vida preponderantes en el país.

2. El protagonismo en la adscripción rectora al mercado o al estado en los diversos momentos de la historia reciente del país no han permitido orientar los esfuerzos a la principal situación de desmedro en la reconstrucción del tejido social en las claves de la modernidad tardía: la necesidad de fortalecer y apelar a mayor presencia y protagonismo de la sociedad civil para una agenda abierta de desarrollo con múltiples actores y expresiones ciudadanas.
3. La instalación de la sociedad del riesgo (Beck, 2000) en nuestros contornos psicoculturales como una realidad que se instituye al mismo tiempo que se avanza en la construcción de bienestar y de modernizaciones, las que llegando a nuevos segmentos de la población en lógicas inclusivas, producen paradójicamente, de forma no deseada, nuevas lógicas de inseguridad e incertidumbre.
4. No basta con conquistar el piso del desarrollo cuando está tan lejos el techo del mismo. Allí están las modalidades de acción, los modos de enfrentamiento de las tareas, la densidad social y cultural para el salto hacia un desarrollo inclusivo, duradero y apropiable.

### 3. Ejecución y Apropiación de Políticas Públicas: las Formas de Hacer las Cosas

El Informe 2009 se centra en el análisis de las prácticas sociales, las que son definidas como modos de actuar y de relacionarse en espacios concretos de acción, articulando las orientaciones y normas de la sociedad, instituciones y organizaciones con las motivaciones y aspiraciones particulares de los individuos (PNUD, 2009). En el modo en que se despliegan las prácticas sociales inciden, por tanto, las fuerzas que pueden complementarse o colisionar entre sí: las instituciones (conjunto de normas formales que definen lo que se debe o no hacer en un espacio de prácticas), la subjetividad (conjunto de aspiraciones, expectativas, motivaciones con las que cada actor encara una práctica específica) y el conocimiento práctico (mapas que guían los cursos de acción individuales).

Si tomamos metafóricamente la acepción de Merton (1975), referente al alineamiento en la sociedad sobre las finalidades sociales y los medios para alcanzarlos, podemos constatar que el consenso en los fines expresa un alineamiento de alta definición social. Pero, los impactos positivos de las modernizaciones y de la progresión social alcanzada no son asimilados de manera isomorfa por las personas. Condiciones paradójales se expresan en la resonancia subjetiva del impacto de estas transformaciones en

el sentido común colectivo. Es en esta realidad en donde la contradicción es evidente. Encontramos, por una parte, que las nuevas dimensiones se constituyen en positivas transformaciones de las condiciones de vida, valoradas por las personas. Pero al mismo tiempo, se produce malestar y desencanto frente a las condiciones de distancia psicológica para alcanzar nuevas generaciones de satisfactores que forman parte del menú abierto de las modernizaciones y para los cuales aún no hay accesos ni mecanismos de inclusión social.

Si bien existe consenso genérico en cuanto a los fines, la falta de apropiación de las políticas públicas pone en cuestionamiento los medios utilizados para desplegar y relacionar los procesos institucionales con los sujetos y comunidades en distintos ámbitos de la vida social. Tales interacciones se articulan a través de contextos y dispositivos cuya puesta en escena determina el producto y percepción, por tanto, el éxito de las políticas en cuestión (La Serna, 2001).

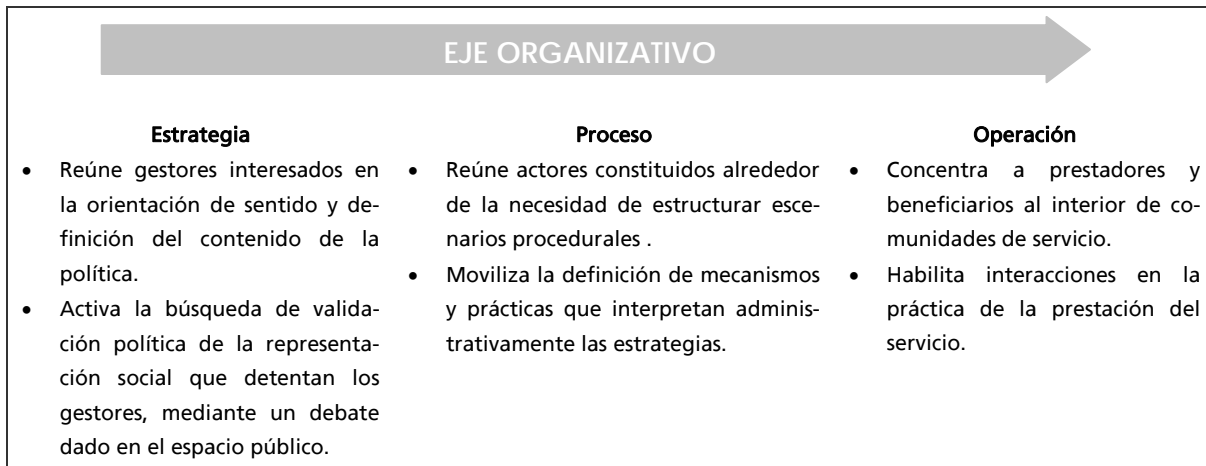
En nuestra opinión, la falta de definición y articulación de estos espacios y mecanismos configuran condiciones que vienen a desfavorecer la asunción de responsabilidad y toma de oportunidades derivadas de las políticas públicas. Este desalineamiento se expresa tanto a nivel organizativo como social (Nadler y Tushman, 1997). Al respecto, creemos necesario sistematizar que el Informe PNUD revela:

1. Organismos centrales distanciados de la realidad subjetiva y local.
2. Necesidad de acceder las subjetividades en coexistencia con desconfianzas y conflictos de poder preexistentes.
3. Impulso de transformación con reforzamiento de imágenes con inercia, no funcionales al cambio.
4. Definiciones ambiguas frente a prácticas en que cada uno actúa según sus propias estrategias e interés.
5. Validación del impacto cuantitativo, versus la lógica cualitativa de la satisfacción al sujeto.
6. Inmediatismo con reconocimiento de falta de intervenciones de largo plazo.
7. Discontinuidades entre lo prometido, lo ofrecido y lo recibido.

### 3.1. Ejes organizativo y social:

En la búsqueda de compatibilizar las lógicas del mundo institucional de las políticas públicas con los despliegues y aspiraciones de la intersubjetividad, es necesario generar consonancia entre dos mundos con requerimientos y fenomenologías propias. Por tanto, planteamos que se requiere el alineamiento, de dos ejes: el organizativo, que permite la ejecución; y el social, que facilita la apropiación para los actores involucrados.

El eje organizativo (Ver Figura 1) materializa las políticas públicas a partir del despliegue de estrategias, procesos y operaciones que habilitan dispositivos de ejecución (Kaplan y Norton, 2004).



**FIGURA 1**

Alineamiento del despliegue en el eje organizativo

El eje social (Ver Figura 2) enlaza aspectos políticos, económicos y culturales que proveen categorías facilitadoras de la apropiación de las políticas públicas.

El resultado, en términos de despliegue y apropiación de las políticas públicas, queda caracterizado en un modelo de dos ejes, que viene a mostrar la consistencia o inconsistencia de los eslabones que median entre la visión y el resultado, evidenciando la ya clásica problemática de las implantaciones técnicas disociadas de los despliegues sociales y proponiendo la integración de ambos ejes en estrategias socio-operacionales.

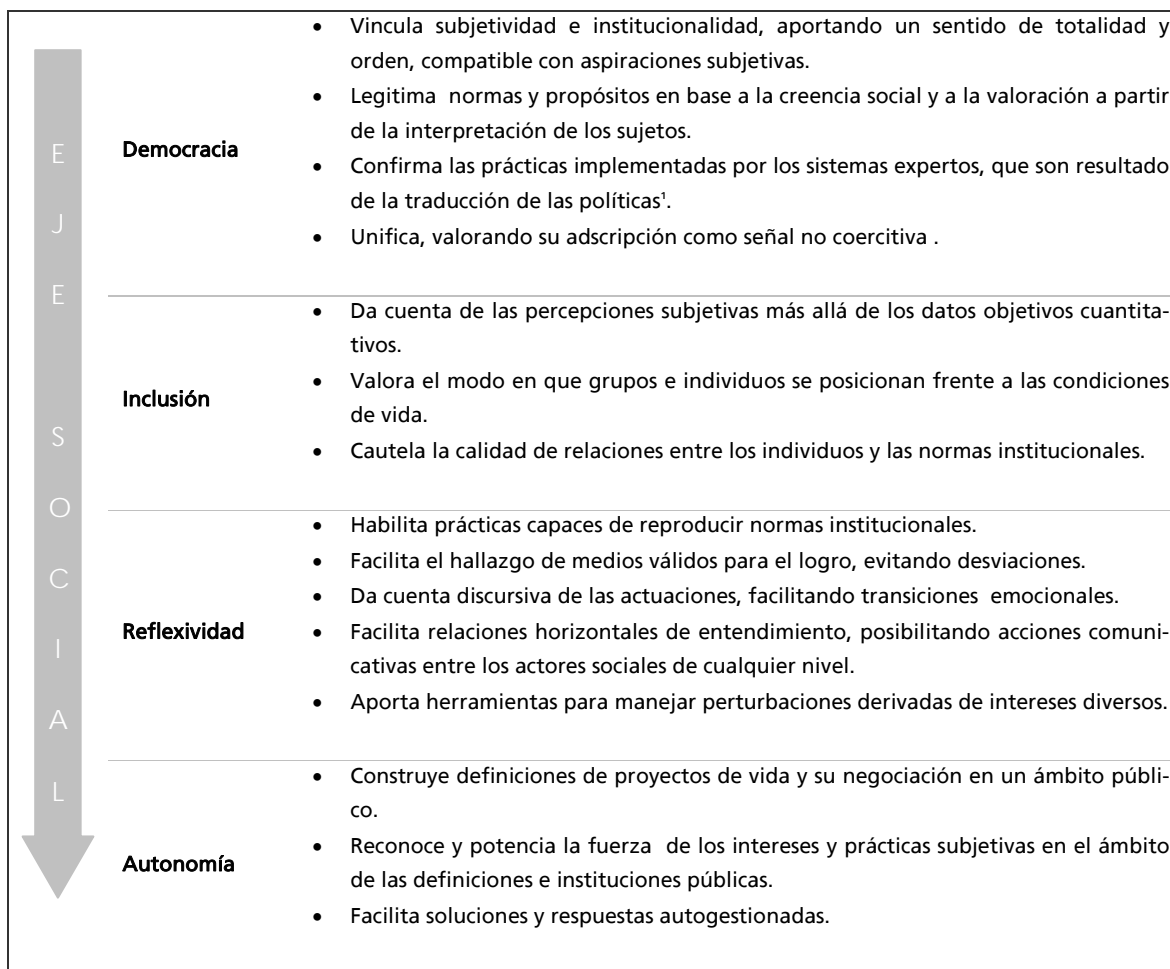


FIGURA 2

Alineamiento del despliegue en el eje social

### 3.2. Matriz ejecución-apropiación:

La matriz tiene por objeto mostrar un orden de ejes que evoluciona de los aspectos más abstracto-sociales a los aspectos más concreto-subjetivos (Ver figura 3). Esto provee un marco sistemático para analizar el grado de alineamiento en la implementación de políticas públicas en nuestro país.

El campo de los derechos constituye un escenario, en el cual estrategia, proceso y operación de las políticas públicas no están siendo legitimados por los sujetos, produ-

<sup>1</sup> De acuerdo a lo señalado por Giddens (1997).



ciendo una institucionalidad precaria que se manifiesta en subjetividades también precarias en sus valores, habilidades y autonomía. Esta “disconformidad” está asociada a prácticas sociales que bloquean confianzas y participación, poniendo al país en un dilema de desarrollo con fuertes visos de frustración y desasosiego en los actores y destinatarios del mismo.

EJECUCIÓN			
A	Estrategia	Proceso	Operación
P			
R	<b>Democracia</b>	Orientaciones y definiciones integradoras de subjetividades	Procesos y mecanismos vinculan institucionalidad y subjetividad
O			Sistemas expertos interpretan aspiraciones subjetivas
P			
I	<b>Inclusión</b>	Políticas debatidas públicamente, que valoran la percepción más que el dato objetivo	Prácticas recogen la manera en que grupos y personas se sitúan ante las condiciones de vida
A			Interacciones de calidad en la relación institucionalidad – persona
C	<b>Reflexividad</b>	Definiciones buscadas desde relaciones horizontales de diálogo y entendimiento.	Escenarios procedurales capaces de reproducir normas institucionales.
I			Interacciones de servicio explican discursivamente las prestaciones.
O			
N	<b>Autonomía</b>	Definiciones construidas en la negociación de proyectos de vida en el ámbito público	Mecanismos reconocedores de las prácticas grupales y subjetivas.
			Relaciones de servicio integradoras de soluciones autogestionadas

**FIGURA 3**  
Matriz de alineamiento organizativo-social

Incluso, las percepciones de bienestar no son indicadores de una visión de confianza en el futuro, ajena de inseguridades y malestares que genera la incertidumbre. El avance y progreso obtenido, puede frenarse y necesita de nuevos incentivos para asegurar su sostenibilidad. Es aquí donde la reflexión sobre las modalidades de acción, sobre las prácticas concretas de relaciones, sobre las formas culturales de actuar, son fundamentales de considerar como ámbitos de inflexión para el logro de un salto cualitativo al desarrollo socialmente sostenible. Alcanzar el piso del desarrollo ha sido una tarea centrada en los recursos. Esta nueva etapa no es sólo un problema de recur-

sos. Requiere que los perfiles institucionales, culturas organizacionales, estrategias de afrontamiento, de negociación y cooperación, adquieran una relevancia fundamental para asumir la complejidad de la nueva etapa, la que, en nuestra consideración, debe ser entendida desde las formas de establecer y de resignificar el vínculo social. Ello supone la reinstalación de lo societal en el espacio público. El tránsito de sujetos a actores sociales en el proceso de desarrollo humano implica considerar las personas no sólo como beneficiarias o depositarias de las acciones, sino sobre todo como sujetos sociales activos, asumidos en sus derechos y deberes.

Destacamos el concepto de Desarrollo Humano Endógeno, proceso que radica en el despliegue de capacidades y en la creatividad con que los sujetos sociales ponemos en común nuestros recursos en torno a un objetivo compartido. Su centro está en la capacidad de desplegar y coordinar acciones en base al apoyo mutuo y el trabajo asociado. En este sentido, el estado de situación a superar está en lo señalado como una barrera para nuevas formas de relaciones y de proceder. “Las miradas hoy en día se dirigen más 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” (PNUD, 2009, p.13). La emergencia e instalación de contenidos de la subjetividad tienden a expresarse en forma de malestares, sentimientos y significados de extrañeza e incertidumbre que se entrecruzan con el bienestar y la orientación a ampliar el acceso a los satisfactores. Así es como se instalan en los espacios sociales estados de ánimo de desesperanza y resentimiento.

#### 4. El Despliegue de las Subjetividades

La expansión de las subjetividades representada en la centralidad de los contenidos de las identidades y su no supeditación a agendas que puedan estar fuera de los mecanismos de control personal supone nuevas formas de establecimiento de los contenidos subjetivos en la agenda pública. Es así que lo que se ha denominado la privatización de lo público (Tironi, 2005; González, 2003) emerge con inusitada fuerza en el espacio societal determinando los nuevos contenidos en que la persona, en individual, es sujeto en el mundo público. Esta tendencia, por su fuerza imperativa aparece permeando los relacionamientos sociales de forma determinante. En Chile, se ha llamado la emergencia de la sociedad aspiracional (Tironi, 2005) en que las orientaciones de los marcos valóricos y normativos se ven confrontados en resignificaciones de nuevos contenidos egosintónicos en que son centrales las aspiraciones, los deseos, los

significados, las percepciones, en fin, los imaginarios intersubjetivos que orientan los comportamientos y redefinen las agendas del individuo frente a los sistemas institucionales y de control social.

Consideramos que hay dos formas básicas de tensiones en que se resignifica el malestar intersubjetivo, y del cual deben reconsiderarse las coordenadas de la agenda que permitan enfrentar las paradojas del desarrollo y de las modernizaciones, asumiendo los nuevos imperativos de la individuación y de los proyectos identitarios individuales y colectivos: la tensión Individuo-Cultura y la tensión Individuo-Organización. En ambas tensiones coexisten condiciones comunes sobre el desencuentro entre subjetividad (agendas del individuo) y las determinaciones factuales y sociales.

La primera de ellas implica la no correspondencia entre la fuerza reguladora y conservadora de la cultura y los nuevos horizontes de la individuación, es decir, de la autonomía y la centralidad de los proyectos identitarios de las personas (González, 2009). De este modo, adquiere importancia inédita el reconocimiento en cada individuo de determinados derechos culturales en el marco global de la sociedad. La frontera entre lo político y lo social, entre lo público y lo privado, tiende a desaparecer. Como señala Touraine (2006), hoy lo novedoso no es el hundimiento de lo público, sino más bien la entrada de la vida privada en la esfera pública. Las personas no se miran el ombligo; consideran más bien que su sexualidad, su corazón, su espíritu o sus relaciones personales son un problema público. Asistimos a la formación de un nuevo espacio público. Los grandes relatos colectivos han sido sustituidos por los grandes relatos personales.

La tensión Individuo-Organización ocurre en los escenarios actuales marcados por las turbulencias y discontinuidades institucionales que se expresan en la pérdida de adherencia de las personas ante las organizaciones en que se desempeñan y en las cuales realizan sus trayectorias laborales y personales. La caducidad del vínculo es una consecuencia relevante que permite constatar la no correspondencia entre los intereses, anhelos y aspiraciones de las personas y la racionalidad instrumental propia del mundo organizacional. Esta carencia de fidelización ocurre en ambos sentidos. Tanto las personas como las organizaciones encuentran y marcan distancias que permiten reconocer nuevas fenomenologías de relación marcadas por la autonomía y el ejercicio del principio de la elegibilidad en el caso de las personas, y por la flexibilidad y prescindencia en el caso de las organizaciones. Tendencia que ha dado origen a nuevas interrogantes en el campo de los significados y representaciones del trabajo en el

movedizo escenario actual (Sennett, 2006). Lo cual devela la importancia de trabajar desde la perspectiva de desarrollar competencias personales e interpersonales que potencien la posibilidad de resignificar la noción de sujeto social y de replantear las relaciones interpersonales y la co-construcción de identidad en interdependencia con los sistemas sociales.

## 5. El Cruce Entre Oportunidades y Subjetividades

El establecimiento de la sociedad de las oportunidades entrega fundamentos para la percepción de autorregulación y de ampliación de la autodeterminación de las personas en el establecimiento de sus proyectos de vida, de sus trayectorias laborales y claramente en el manejo y control de su vida personal, afectiva e íntima. La liberalización económica ha ido acompañada de una fuerte individualización de los contenidos valóricos y de la relativización de marcos normativos que pierden su fuerza coercitiva y pasan a redefinirse en lo intersubjetivo. Este último proceso de transformación cultural ha producido una disociación entre las estructuras institucionales y las sujeciones sociales tradicionales que se han visto superadas por los cambios producidos en las orientaciones valórico/normativas de las personas. La institucionalidad se ha visto superada en temas como la forma de entender la noción de familia, la adscripción de estatus jurídico a las uniones de parejas y la aceptación del divorcio, entre otros. Este perfil de situaciones ha provocado desencuentro y destemporalización entre lo que está instalado en el sentido común de las grandes mayorías de la sociedad y lo aceptado y permitido en el marco jurídico/institucional. Esta no correspondencia revela formas de modernidad precaria a medida que se avanza en las modernizaciones instrumentales. Disociación que desde las personas es vivida con disconformidad, de modo, que se retroalimentan malestares que no permiten la conjugación de universos simbólicos comunes e inclusivos (González, 2009).

En nuestra consideración, las oportunidades aparecen como una oferta disponible en los espacios abiertos en lo público por la acción racionalizadora institucional, pero no siempre se corresponden con los significados atribuidos por las personas y colectivos. Esto determina disrupciones en el impacto y la evaluación de tales dispositivos. En este sentido es necesario el equilibrio y alineamiento entre los imperativos institucionales y los contenidos de la subjetividad altamente determinados por la emergencia de una sociedad aspiracional que se centra en la obtención de satisfactores delineados por las agendas individuales y colectivas de las personas. Este cruce de posibilida-

des y restricciones determina las nuevas cartografías de relacionamiento social e institucional en las coordenadas que hoy marcan las intersubjetividades que se demuestran en el espacio público como nunca antes había sucedido en el país.

De este modo, asistimos a nuevas formas y orientaciones de movilidad social, donde las personas experimentan realidades de movilidad ascendente y descendente dependiendo de indicadores como: el contar con empleo, la calidad del mismo, los niveles de educación, el éxito en los emprendimientos -incluso pequeños-, las fluctuaciones económicas nacionales e internacionales, entre otros. Esta realidad en que los determinantes del contexto afectan directamente las condiciones de vida de las personas como características propias de la sociedad de riesgo conlleva bruscos cambios verticales y horizontales en las condiciones de vida de las personas.

El seguimiento permanente de los juegos y variaciones de los contextos por parte del Estado puede posibilitar la entrega de seguridad y protección oportuna tal como ha sido experimentado por la población en situación vulnerable ante medidas adoptadas frente a la crisis económica actual. Todo lo cual redundaría en asegurar no sólo condiciones de vida favorable para las personas sino además asegurar medios de Gobernanza que permitan condiciones de desarrollo basadas en una efectiva protección social. El ejercicio de políticas de reforzamiento de una ciudadanía inclusiva permiten la construcción de una biografía necesaria de compartir en el sentido del largo plazo, en la búsqueda de la re/construcción de un relato colectivo/comunitario con capacidad de entregar una mirada diacrónica a los esfuerzos parciales y fragmentados de la realidad actual.

## **6. Actores Emergentes: Las Identidades Adolescentes y el Tiempo de las Mujeres**

Junto a las prácticas de los ámbitos organizacionales nos encontramos con las nuevas realidades en que se expresan la emancipación de las subjetividades. Nos encontramos también con la presión que ejerce tal emancipación sobre el espacio institucional para la construcción de nuevas generaciones de oportunidades que permitan el desarrollo de los nuevos contenidos y realidades de una sociedad en que las aspiraciones de inclusión social y simbólica formen parte de una agenda determinada desde los sujetos sociales. Es así, que jóvenes y mujeres han recorrido caminos y suertes diferentes en el espacio público, pero, sus realidades hoy en día no pueden invisibilizarse, y sus demandas y contenidos presionan por entrar en la agenda pública.

Destacamos en este cruce entre subjetividad e institucionalidad, lo distinguido por el Informe PNUD 2009, donde se señala que las diversas modalidades de construcción identitaria adolescente, (en el caso de los jóvenes) y las formas de estructurar el tiempo ante las urgencias de nuestra modernidad precaria (en el caso de las mujeres). Revisaremos ambas realidades como expresión de las nuevas fenomenologías de instalación de la subjetividad en el espacio público, a pesar de las debilidades institucionales ostensibles.

### 6.1. Los nuevos contextos de la construcción de las identidades de los adolescentes

El Informe 2009 destaca -en la línea de profundas transformaciones y cambios por los cuales ha pasado nuestro país estos últimos 20 años- que luego de un periodo largo de acomodación a los nuevos desafíos políticos, económicos, culturales y sociales, Chile se encuentra en una fase interesante y "original" para nuestros jóvenes y adolescentes. Éstos han alcanzado poder adquisitivo y "libertad" cultural y social. De hecho, la mayoría tiene un nivel económico al menos suficiente para poder desarrollar y planificar ciertos proyectos de vida a corto, medio y largo plazo.

Vemos emerger a nuestros jóvenes en un nuevo contexto societal: nacieron en un contexto socio-político de democracia y en un contexto de bienestar económico creciente. A este incipiente formato de sociedad, en consecuencia, podemos llamarlo "del bienestar". No obstante, si bien este estilo societal ya está instaurado y acoplado a las formas de vivir de sus ciudadanos, y sus consecuencias "positivas" se hacen sentir, trae aparejado otros desafíos novedosos como la incertidumbre que este contexto globalizado (o en proceso de globalización) trae aparejado, ya que es más inestable, cambiante e incierto.

En este contexto de modernización creciente (Giddens, 1997) e instalación del riesgo e incertidumbre (Beck, 2000), con su provisoria y precaria cotidianidad (Hopenhayn, 1994), es dónde nuestros jóvenes están desarrollando sus identidades con un conjunto de prácticas específicas asociadas que los constituyen en su subjetividad. Prácticas fuertemente teñidas por la creciente opcionabilidad que la modernidad otorga, en la cual deben ir eligiendo dentro de sus propios contextos, re-creándose como sujetos. En otras palabras, los jóvenes están frente a renovados procesos de individualización e individuación, con cada vez más ofertas y cada vez más recursos/soportes para la realización de sus proyectos. Con este panorama de apertura económica y político-

social los jóvenes chilenos y chilenas han seguido, tres formas de construcción identitaria que sumariamente podemos caracterizar de esta manera:

**1. Me identifico con mis padres para defenderme del mundo.** En su mayoría son de grupos socioeconómicos bajos y del género masculino, aunque también se encontraron muchachas. Llevan una vida centrada en el espacio doméstico, de baja sociabilidad y una fuerte identificación e idealización de la familia. Sus proyectos de vida futuros son de carácter limitado, con pocas aspiraciones y más bien presentistas: su auto-narrativa de colonización del futuro se convierte en una reproducción del proyecto familiar con el que se identifican, y el relato biográfico se organiza más como historia de salvación de su familia futura que como un proceso de despliegue de estrategias reflexivas de individuación e individualización. El trabajo aparece como algo importante, pero generalmente en lugares precarios y/o flexibles, y se lo valora tan sólo como un medio para satisfacer necesidades inmediatas y de corto plazo. El sentido del sí mismo se organiza en torno a buscar un lugar de refugio seguro (con el cual se identifica) desde donde parapretarse y defenderse de los peligros del mundo exterior agresivo y amenazante (del cual se diferencia).

**2. Me identifico con lo diferente que hay en mí.** La organización de contenidos y temas relevantes se supeditan a la constante “diferenciación sin jerarquías”, esto es, la constante e intensa comparación con sus pares y la búsqueda, subsecuente, de hiperdiferenciarse de ellos. Abundan primordialmente jóvenes de clases acomodadas (o altas), pero nuevamente el patrón se da en todas las clases. Los espacios que suelen ocupar son públicos, desde el colegio, las calles, su pieza e Internet; mientras les permita expresar y dar a conocer lo que los hace diferentes y únicos. Sus referentes son sus pares grupales, entidades horizontales e igualitarias, no jerárquicas (sean estos sujetos o instituciones) sea cual sea el contexto. Reaccionan con desidia, desprecio, oposición y disenso frente a las jerarquías, tratando de aplanarlas. La familia no es referente, tan sólo un soporte para cubrir eventuales necesidades. Sus proyectos de vida son poco articulados y presentistas, basados en la esperanza poco reflexiva e ingenua de que “todo siga igual”.

**3. Me identifico con los diversos mundos que vivo.** En este último grupo no hay diferencias socioeconómicas, aunque predominan los de clase media. Tampoco hay diferencias de género. Todos estos adolescentes y jóvenes constituyen y organizan su identidad en un desplazamiento incesante y repetitivo en la multiplicidad de mundos

y actividades que realizan, ya sea en el espacio doméstico de la casa con sus familias, en los espacios estudiantiles, académicos y/o recreativos del colegio, así como en otros lugares de participación social externos a la familia e instituciones educacionales. Son identidades abiertas con múltiples soportes, donde el sentido de sí mismo suele experimentarse como fragmentación y sobreexigencia. Sus proyectos de vida son de largo plazo y con un nivel de planeación y estructuración más articulado y realista que los anteriores. Su principal soporte son ellos mismos, consideran que la consecución de logros y avances depende de ellos, del esfuerzo y empeño que coloquen.

Un primer aspecto a resaltar con respecto a los estilos de construcción identitarios de los jóvenes planteados, tiene que ver con la sensación de “paso por la sociedad”, de que la sociedad está ahí fuera y ellos “en otro lado”. Repliegue a lo privado por parte de las subjetividades (generalmente asociado a la muerte de los metarrelatos comunes-públicos que les daba contenido y sustancia). Aspecto que describe como las subjetividades de estos sujetos sociales se está constituyendo. Como se puede apreciar, los jóvenes están cada vez más embarcados en sus propios proyectos de vida, en los cuales aparece un sentido cultural narcisista, omnipotente, hedónico, egótico de la vida y los sentidos del yo. En relación a ello, se puede afirmar la centralidad e irrevocabilidad de los proyectos de vida, como reflexividad constitutiva, en la construcción y reconstrucción identitaria de los jóvenes. Los nuevos sujetos adolescentes han tenido y tienen que ir ejerciendo cada vez más la autonomía de sus acciones y locus de control interno de sus decisiones. Lo que nos evidencia cómo los sujetos se han ido apropiando y encarnando esta modernidad en proceso, y se están sintiendo más o menos incluidos (o descontentos e insatisfechos más que excluidos) en esta modernidad tardía (Bauman, 2008) o segunda modernidad (Beck, 2003).

Esta apropiación de la modernidad en la opcionabilidad -esta creación de sentido desde el espacio privado-, no está exenta de dolores ni particularidades interesantes a contrastar. Por un lado, tenemos al primer y segundo grupo, que frente a la angustia que este abismo les provoca, se muestran más bien desidiosos y abúlicos, lo que deviene en proyectos de vida presentistas y de pasividad relativa. En cambio, los últimos, no sin angustia o malestar (primordialmente por el tiempo “que no tienen”), logran planificar proyectos más articulados, estratégicos y realistas, además de sostenerlos en el tiempo y a largo plazo. Se suman al proyecto moderno de manera “más adaptativa” y estructurada, y por ende habría una diferencia en la constitución de sus identidades. Tal como refiere Hopenhayn (1994), “no es lo mismo vivir lo inmediato sobre



un horizonte de sentido a largo plazo que experimentarlo como un horizonte en sí mismo" (p. 26). Quizá parte de la respuesta está inscrita en los referentes con los cuales se identifican los sujetos, pues el primer y segundo grupo de sujetos, en pocas palabras, tienen un repertorio limitado o pobre de referentes, al contrario de los últimos quiénes tienen una variada gama de referentes bien definidos con qué identificarse. Estos últimos, tienen como soporte principal la propia acción, la propia voluntad y esfuerzo para la realización de sus proyectos (González, 2009).

Aquí vemos cómo los sujetos juveniles se suman tácita o más deliberadamente, con las angustias respectivas a esta acelerada y progresiva, pero nunca completa, modernidad. No obstante, aquí es dónde muchos teóricos inquietan, y el mismo informe PNUD 2009 lo plantea (reproductiva y/o sintomáticamente), que nuestros jóvenes no están generando nuevas imágenes de sociedad. No obstante, este problema podría ser planteado de la siguiente manera: no es que los jóvenes como sujetos sociales, al retrotraerse a lo privado, hayan perdido los valores y su posición como entes políticos dentro del sistema, sino que más bien lo hacen desde un ser activamente apolítico, ya sea porque no confían en las estructuras políticas tradicionales de gobierno (Beck, 2000) o porque lo político se transformado en algo importante pero no esencial como en tiempos pretéritos (Touraine, 2002). Desde ese espacio de análisis los jóvenes hacen lecturas de carencia de propuestas societales novedosas y originales. ¿Falta reconocer un cansancio y decepción de los jóvenes en las estructuras institucionales desgastadas e invalidadas?, ¿será una cuestión de distribución de poder (cultural, económico, político), en que la mirada y lógicas adultocéntricas no permiten el desarrollo de nuevos actores y protagonismos que puedan amenazar y superar "la institucionalidad adulta" que condiciona y coapta nuevas formas de expresiones juveniles? Este ámbito de cuestionamiento queda abierto a la consideración de nuevas formas y prácticas de inclusión social y simbólica.

## 6.2. Reconstrucción biográfica y gestión del tiempo en las mujeres

Existe una relación importante y estrecha entre biografía, su realización como proyecto individualizante y tiempo. Esto queda claro al visibilizar la diferencia binaria, y hasta rígida, de distribución del tiempo de hombres (en tareas productivas del "macho proveedor") y mujeres (en tareas reproductivas, de la mujer "como madre"), pues, de acuerdo al Informe en comento, los varones tendrían una participación muy escasa dentro de las tareas de cuidado de los hijos (educación y tareas del colegio, apoyo

emocional y moral, dedicación de tiempo de ocio con ellos, entre otras) y mantención del hogar y el trabajo doméstico-reproductivo.

Los análisis sobre los discursos de individuación de las mujeres y sus actuales construcciones biográficas resaltan dos aspectos que se encuentran en tensión. Por un lado, el resabio de los roles y estructuras de significación de género que se articulan en los orígenes de la modernización, los que fueron funcionales a la estructuración del sistema capitalista inicial al articular una división del trabajo basada principalmente en la imagen del hombre-proveedor y la mujer madre y ama de casa (Rubin, 1986). Y, por otro lado, las exigencias acuciantes de individuación, además de su reflexividad constitutiva que les exige liberarse de dichos estereotipos para poder continuar con el proyecto societal moderno (Giddens, 1997). Esta tensión es la arena de batalla donde las identidades y biografías se desenvuelven, donde los factores gravitantes que determinan o constriñen la realización de los proyectos individuales y egosintónicos de y para las mujeres está fuertemente relacionado con el rígido entendimiento de los roles asociados a cada género (masculino - femenino), es decir, con las ideologías de género (Ortner, 1974) imperantes en nuestro país.

Los modos de gestionar el tiempo de las mujeres se caracterizan en las siguientes modalidades:

**1. Mi tiempo es para los otros.** El tiempo se experimenta como un bien que no es propio, sino deudor de las necesidades de los demás personajes de la familia. El referente principal de construcción identitario es la maternidad: “yo soy mujer en tanto, y solo, soy madre”, lo que implica la defensa del poder materno que detentan en la casa y las labores domésticas. El varón desde su labor de padre-proveedor, y el trabajo productivo, no es un soporte identitario para la mujer.

**2. Mi tiempo es de los otros.** Se impone el ejercicio del rol y un curso biográfico preestablecido sobre las aspiraciones de realización personal e individuación (que aquí se instalaron ya, al contrario del caso anterior). Existen posibilidades de autorrealización de proyectos personales, pero se supedita a la “flexibilidad estructural” de todo el sistema familiar la probabilidad de salir de las tareas meramente reproductivas. En estas mujeres está presente el miedo al abandono de la pareja (y tener que afrontar todo en solitario), que sirve como dique de contención de las posibles aventuras (reales y efectivas o de pensamiento e imaginación) que pueda planificar.

**3. Mi tiempo es compartido.** En este tercer modo existe la posibilidad efectiva de realización de proyectos personales, producto del apoyo concreto, la disposición y flexibilidad de todos los integrantes de la familia en la realización y ordenamiento del trabajo reproductivo. Viven en condiciones de mayor igualdad, por lo que el trabajo es un soporte utilizado para su identidad como mujer (no de madre necesariamente).

**4. Mi tiempo es de todos y de nadie.** También existe la posibilidad de realización de proyectos personales, pero aquí no existe el apoyo familiar o flexibilidad estructural (como en 5.2.3.) ni el miedo al abandono (como en 5.2.2.) sino la culpa por el abandono de uno de los espacios de relevancia para ellas. El tiempo es vivido, producto de lo anterior, como tensión constante por la sobredemanda de tareas y de tiempo (que no poseen). Por ello se habla de una absolutización de sus referentes.

**5. Mi tiempo es mío.** Este es el caso de mujeres de edad más avanzada que ya han terminado sus procesos de crianza o, que han postergado considerablemente o abandonado finalmente todo proyecto de maternidad. En ellas la imagen de la mujer tradicional decae, mientras que el discurso cultural de la individuación y autorrealización personal emerge y coloniza sus identidades. Las relaciones que se entablan con el sexo opuesto tienden a ser más igualitarias y democráticas.

A nuestro entender, el análisis de estas diversas formas de estructurar el tiempo de las mujeres nos revela el proceso de transición en que parecemos encontrarnos producto de las transformaciones que han generado alto impacto en las construcciones de género. Aparece como único caso -en que aún funcionan rígidamente los roles y símbolos tradicionales- el primer "modelo" de construcción biográfica, pues la modernidad ya nota sus efectos en la deconstrucción de las identidades femeninas y en los imaginarios de los roles familiares, tal como se aprecia en los otros casos, que pueden ser graduados en torno al concepto de libertad o autonomía respecto de su rol histórico y simbólico como mujer-madre. Se aprecia claramente un continuo que va desde las mujeres que construyen su identidad y organizan su tiempo en base a los roles tradicionales de mujer-sujeta a las tareas reproductivas no-remuneradas, en pos del bienestar de otros (asociados a los imaginarios más conservadores) hasta aquellas que han ido construyendo espacios de autonomía y diversidad en la conformación de sus identidades. Lo cual trae aparejado nuevos contenidos y expresiones de subjetividad que no sólo transforman la realidad de las mujeres sino de todo el espectro social.

Es destacable que esta potencial y progresiva flexibilización de las ideologías de género en la cultura, tendría dividendos positivos para todos quienes participan en ella, no sólo para las mujeres quienes podrían articular mejores proyectos personales (más estratégicos, más realistas y con más soportes) , sino también para los varones que en su construcción de identidad viven en la competencia violenta, la subordinación, la complicidad y la marginación (Connell, 1997) pagando constantemente el precio de su poder con un cierto tipo de alienación y un dolor silencioso y solitario (Kaufman, 1997). El reto parece estar en afrontar la construcción de los géneros como un problema de la subjetividad (Richard, 1989) y no como algo que sólo incumbe a las mujeres. Resulta por tanto, interesante y alentador aportar una mirada crítica no sólo emancipadora de las mujeres y varones en sus roles tradicionales en pos del mejoramiento de sus relaciones entre sí como parejas-sexuales, sino también para la construcción de paternidades y maternidades más responsables y democráticas en la repartición de las tareas de cuidado. Todo lo cual aporta a la construcción de proyectos personales, familiares y societales más coherentes, realistas y satisfactorios para todos sus integrantes.

## 7. Conclusiones y Propuestas: Hacia las Buenas Prácticas

Queremos concluir nuestra reflexión y análisis con la sistematización de algunos ámbitos y criterios que consideramos sustantivos, cuando en una perspectiva de política pública, se diseñan y ejecutan intervenciones y acciones propias de programas y proyectos de desarrollo.

### 7.1. Centralidad de la(s) cultura(s) organizacional(es)

La cultura organizacional y sus características determinantes de las formas de proceder en los espacios institucionales, definen estilos no sólo de relacionamiento entre personas y colectivos, sino maneras de enfrentar los desafíos orientados a objetivos y tareas, por tanto moldean los estilos de acción. Las vaguedades y remanentes que inhiben el cambio y la orientación a la innovación en lo organizacional afectan consecutivamente la proactividad de las personas en lo individual. Si definimos *cultura organizacional* como un conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el accionar social, podemos plantear -entre otras acepciones- que en las orientaciones culturales actualmente imperantes en Chile hay un marcado individualismo y narcisismo y que en su caracterización se destacan: el bajo nivel de identificación de los emplea-

dos con la organización; bajo grado en que las actividades laborales que se organizan en torno a grupos y no sólo a personas; bajo nivel en que las decisiones de la administración central toman en cuenta las repercusiones en los miembros de la organización; bajo nivel de coordinación organizacional; baja intensidad en que sus contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de sus participantes; alto grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados; bajo nivel de distribución de recompensas acorde al rendimiento del empleado; bajo fomento al trato abierto de conflictos y críticas y bajo nivel de respuesta a los cambios del entorno externo .

Para enfrentar esta situación inhibidora de mayor productividad, racionalidad creadora y satisfacción individual, es necesario generar espacios de mayor reflexividad, de clarificación de objetivos y medios. Es necesario también, generar espacios de transparencia en las posibilidades de éxito y logro de objetivos. Esta necesaria reflexión para la acción debe ser previa o, al menos, contingente con la implementación de planes y medidas de mejoramiento de la gestión. Así lo atestiguan, en nuestro país, diversas evaluaciones de las experiencias de los planes de modernización del Estado que han reflejado -en nuestra sucinta mirada evaluadora-, un acento en las racionalidades instrumentales y no han logrado conjugar estas acciones con necesarios avances en racionalidad simbólica, es decir, en la generación de compromisos y confianza, en la autonomía y orientación a la cooperación, en mayor liderazgo transformacional y en trabajo colaborativo o en equipo. En estos últimos campos de acción están los principales déficits y fracasos de los diversos esfuerzos de modernización en el ámbito público.

Sin reflexividad y disposición a asumir compromisos por las partes es difícil enfrentar prácticas arraigadas en la fuerza de la inercia y la costumbre. Los rituales escenificados de las evaluaciones de desempeño, que por no ser vinculantes a contingencias positivas o negativas, son un ejemplo de lo planteado. La carencia de definiciones co-construidas, implica la no inclusión de ámbitos de confianza emocional en la validación de nortes y normas, de manera que los mecanismos de valoración del desempeño, aún cuando tengan vinculación con contingencias, resultan experimentados como injustos. Reflexividad para la acción implica, en este caso, el primer paso para abordar las culturas organizacionales en lógicas de optimizaciones en que los diversos actores asuman y enfrenten consecuencias y riesgos por sus acciones y maneras de proceder en los ámbitos de lo institucional y lo público. En una segunda instancia, la reflexivi-

dad implica la búsqueda de focos en común. El descubrimiento, desde las subjetividades, de vías para el desarrollo mutuo y la acción colaborativa.

En ese marco se debe promover el desarrollo de culturas participativas y de apoyo, que estimulen la participación de todos los actores involucrados en el sistema social, donde se cultiva la sinergia grupal y se devela la importancia de las competencias grupales y organizacionales.

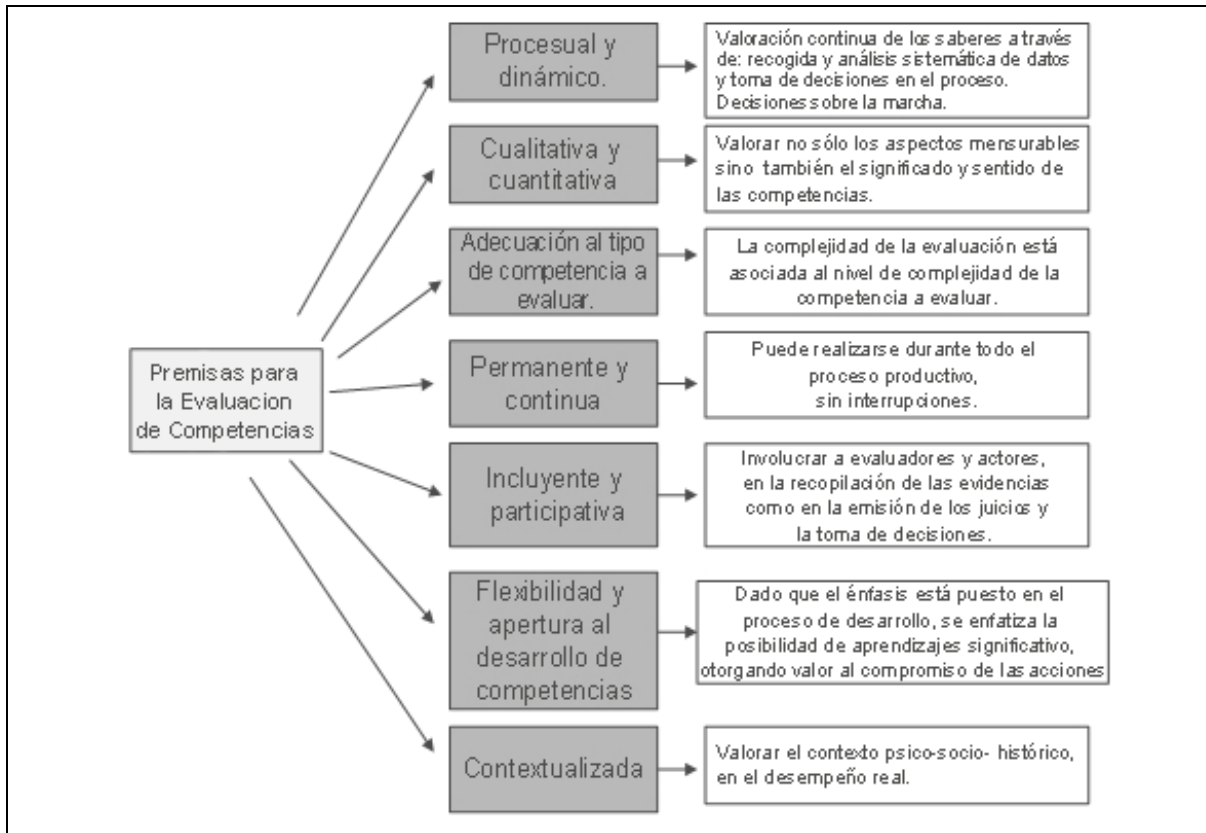


FIGURA 4

Premisas para la evaluación de competencias

El ejercicio del poder en los espacios organizacionales implica responsabilidades que deben tener correspondencia con las exigencias a los subordinados y, las decisiones recibir *accountability* institucional, de modo que los hechos tengan consecuencias y derivaciones fácticas en sus diversas manifestaciones. De este modo, en el sensible punto de las evaluaciones de desempeño implica asumirlas, en primer lugar, en reflexividad permitiendo acciones para transitar del ritualismo genérico actual a un rito

(acto con significado) con implicancias y derivaciones con mayor veracidad, que otorgue sentido a las subjetividades asociadas.

Respecto a la tarea de evaluar desempeños proponemos las siguientes premisas formuladas para los procesos de evaluación de competencias (Ver Figura 4), pero que pueden ser incorporadas en las matrices evaluativos de manera de fortalecer culturas organizacionales inclusivas, fuertes y colaborativas:

Su propósito es la "Evaluación Formativa", y se orienta al desarrollo de competencias, desafío altamente relevante en nuestra propuesta de propender a la conformación de habilidades en personas socialmente activas ejerciendo sus derechos y deberes en consideración a capacidades individuales, grupales y organizacionales.

## 7.2. El cruce entre oportunidades y expansión de la subjetividad

Los avances económicos, de política pública y transformaciones culturales permiten que hoy nos encontremos con personas con una mayor orientación a la ciudadanía activa -sobre todo en las nuevas generaciones- lo que significa, relativamente, personas mayormente informadas, reflexivas, con orientación al resguardo de sus derechos y nuevas demandas de calidad de los servicios que reciben. Así es manifiesto en los ámbitos de salud y educación donde alcanzada las coberturas, las nuevas demandas de la población se orientan decididamente a la calidad de las prestaciones y de los contenidos que las personas reclaman como bienes públicos. Así es como se revela la necesidad de nuevas modalidades de afrontamiento de las agendas (colectivas e individuales) que se instalan y reproducen en el espacio público. Nos encontramos con requerimientos de profundizar los puentes y vasos comunicantes entre lo institucional y lo individual, entre lo público y lo aspiracional de las personas.

Desde el punto de vista de las formas de proceder y de actuar en lo público, se refuerza la urgencia de desarrollo de competencias para manejar la diversidad, para la generación de sentidos compartidos, para la construcción y reforzamiento de las confianzas, para desplegar estrategias de negociación, de intercambio y de reciprocidades para coordinar acciones dentro de comunidades de sentido o bien, dentro de agrupaciones por simpatía, que actúan coordinadamente. Estas nuevas competencias implican valores, actitudes, destrezas y repertorios conductuales que paulatinamente demuestran su efectividad cuando están desarrolladas en las personas que conforman colectivos orientados a objetivos comunes y compartidos.

Superar los compartimentos estancados entre la institucionalidad y las personas permitirá una mayor convergencia entre mundos que no pueden sino ser interdependientes. Superar las lógicas tecnocráticas y autoritarias, por responsabilidad ciudadana y ejercicio de la participación, permitirá nutrir los espacios de confluencia entre estado y sociedad civil, entre instituciones y ciudadanos. Ambas agendas deben tener lógicas de imbricación mutua que reforzarán la efectividad como ha sido demostrado en las posibilidades de trabajo y miradas conjuntas entre Estado y empresariado en algunos ámbitos de la realidad económica e internacional del país. En esta relación, el Estado debe cuidarse de tomar el rol del “vendedor-controlador”, que asume la posición de estimular la exigencia de derechos por parte de grupos sociales aún no competentes en materias de colaboración y responsabilidad, lo que redundará en la instalación de una dinámica de “expectativa-descontento-reclamo” por parte de la ciudadanía, que posiciona al Estado como un vendedor de fantasía, ante lo cual, este último se torna fiscalizador de la operatividad de sus políticas, traspasando al operador final la exigencia convertida en norma técnica o estándar cuantitativo, sin aportar al desarrollo de iniciativas de mejora.

### 7.3. La orientación al enfoque de derechos

Tal orientación es ineludible para el establecimiento de este puente entre ambos mundos interdependientes. Este enfoque consiste “en la construcción y ampliación de derechos a nuevos sujetos y ámbitos que son garantizados y resguardados por la acción positiva del Estado”. Esta adopción debe provenir de parte del aparato estatal y en nuestro país se han dado pasos significativos en generar dispositivos legales para este relevamiento siendo, eso sí, deficitario el desarrollo y extensión de sus características para que puedan instalarse en el sentido común de las personas. En las condiciones de diálogo que se establecen en una sociedad fuertemente aspiracional las oportunidades pasan a ser una condición ineludible como expresión de políticas públicas. Las oportunidades son derechos adquiridos, colonizados y, como tales, refuerzan la aparición de nuevas demandas en la reproducción de una ciudadanía que cada vez tiene un tinte más aspiracional y que genera movilización por contenidos de una agenda marcadamente inmediatista. Es por ello, que para que el diálogo sea funcional, las oportunidades deben ser percibidas, accesibles y amigables. Avanzándose significativamente en la instauración de una Cultura de Protección y de Derechos que redunde en condiciones de inclusión y cohesión social.



Ahora, en términos de un desafío inminente, surge la necesidad de efectiva inclusión de la diversidad en sus marcos conceptuales de acción. Tal como refieren los discursos postmodernos, “la diversidad es un hecho” y, por tanto, el próximo paso es hacernos cargo de ella. Esto no sólo como una necesidad ética, sino, y al mismo tiempo, como una prescripción metodológica (como se ha tratado de explicar en párrafos anteriores). En términos de políticas públicas, el primer paso consistiría en avanzar en el progresivo reconocimiento que no se puede hablar de la identidad de las mujeres o de la juventud en general y en abstracto, sino más bien de identidades femeninas y de juventudes, es decir, en plural. Para que pueda existir inclusión primero debe haber una legitimación de las diferencias, para que éstas puedan ser reconocidas y visibilizadas por el sistema, sino, se está ciego frente a lo que se debe o debiera integrar y se cae en lo que actualmente hoy se está realizando en materia de políticas públicas: la estandarización de los sujetos, de la búsqueda a ultranza de la unidad y homogeneidad frente a una realidad que se resiste a ser catalogada y reducida con ese violento colador. Aquí es dónde se vuelve imperioso el reconocimiento de los sujetos como subjetividades plurales que se resistirán a ser homologadas a un modelo hegemónico y objetivo de sujetos. Esto último es una realidad que se impone a la hora de construir y decantar políticas públicas que se modernicen efectivamente, y que promuevan y lleven a una efectiva inclusión social e integración cultural. Se constata con esto que nuestra institucionalidad tiene por delante un largo y apremiante camino de aprendizaje para la construcción y generación de nuevas estrategias para relacionarse con esta nueva diversidad de sujetos sociales. Y quizás el punto de inflexión esté en crear estrategias de visibilización y encuentro de sentidos de las nuevas subjetividades, de modo que se generen marcos comunes y contextuales a esos núcleos de diversidad y se transformen los marcos teórico-conceptuales con los que se interpreta, así como la tecnología que se utiliza para rescatar estas voces (ya sean nuevas o antiguas pero no escuchadas previamente).

#### **7.4. Conjugar la lógica de la planificación con la orientación al cambio y su implementación**

La planificación debe ser operacionalizada en la acción facilitando que los cambios ocurran en la persona (lo psicológico) y en las relaciones (lo social). Por cambio entendemos, a este nivel, las transformaciones en la estructura y en los procesos que permiten una potenciación de los recursos y una optimización en su uso. En la intervención social, los cambios que el grupo puede experimentar están acotados por su identidad

sistémica. Podrá cambiar sólo hasta el punto en que no corra riesgos su organización, por lo tanto, la intervención social tiene un límite dado por cada persona que constituye el grupo o sistema.

El cambio puede ser de primer o segundo orden. En el de primer orden, los cambios ocurren en la acción, en la forma de hacer las cosas; en los de segundo orden, los cambios ocurren en el observador. Con los cambios de segundo orden, la persona y el sistema en el cual actúa cambia cualitativamente, y la máxima capacidad de aprender y desarrollarse está relacionada con este tipo de cambios. Los sistemas que tienen la capacidad de generar cambios de segundo orden, tienen mayor posibilidad de adaptación. El cambio individual, permitirá a partir de la suma de éstos, un proceso de transformación social, que implica un cambio radical de los sistemas sociales, posibilitado por la conciencia de cada uno de sus participantes de las consecuencias de sus actos y el cambio hacia una emoción que posibilite la colaboración. A diferencia de otros enfoques (principalmente el paradigma crítico), consideramos el cambio como una resultante de un cambio del tipo de observador que cada uno de nosotros es, y por un cambio en las relaciones de los componentes de un sistema, y no a partir de una transformación desde un orden social externo e independiente del observador, estructurado por un efecto de modelación histórica, basado en un establecimiento diferenciado del poder. En este marco nuestra propuesta plantea el considerar a los sujetos sociales como observadores de segundo orden.

#### **7.5. Darle al proceso de formación y desarrollo de los sujetos una visión estratégica y pertinente**

Tal visión permitirá enfrentar con recursos públicos y privados el proceso de desarrollo de competencias intrapersonales e interpersonales en base a las correspondientes singularidades y necesidades estructurales de los cargos a servir y considerando un análisis de las brechas existentes entre los perfiles deseados y los perfiles reales, enfatizando el enfoque colaborativo. Esto implica, por tanto, dar un valor estratégico y de sentido a la capacitación y no exclusivamente un valor de acumulación de puntos en una lógica de mal entendida meritocracia. Al hablar de capacitación estamos planteando un espacio de interacción social que promueve y genera aprendizaje para el saber hacer en contexto, en el cual se forma y transforma al ser. Proponemos incorporar el

contexto como un factor relevante tanto en la emergencia como en el desarrollo de competencias, el cual permite develar la vinculación entre los sujetos sociales y el sistema social, relación que genera la posibilidad de una mutua transformación.

### **7.6. Fomento al desarrollo de carrera**

Ligado a lo anterior, es imprescindible entender el desarrollo de las personas en las organizaciones y en el medio laboral como una realidad diacrónica. Superando la visión de la persona como un exclusivo recurso del presente y, que pueda ser posible visualizar lo que puede ser en la medida que desarrolle sus potencialidades. Esta mirada de quienes componen los colectivos permite superar el inmediatismo de las relaciones laborales y trabajar con lógicas de fidelización mutua y de optimización de las relaciones en el largo plazo construyendo escenarios compartidos desde hoy. Llevar esta relación a una condición contractual es un paso de gran perspectiva que permite a las personas saber que de acuerdo a su proceder es posible alcanzar nuevas condiciones y oportunidades que se construyen desde ahora; cuanta economía de esfuerzo y de negociación innecesaria se ahorrarían con predicamentos basados en estos principios.

### **7.7. Repertorios de competencias demostrables (certificadas)**

Debemos seguir avanzando en un sistema integrado de habilitaciones y de correspondencias en el medio laboral. En la instalación del sistema de competencias adoptado por el Estado en Chile es necesario enfrentar el sistema de certificación de competencias de las personas, ya establecido por Ley, en un proceso de calidad que permita un mayor tránsito de personas en el espacio laboral y al mismo tiempo se cumpla con uno de los grandes criterios del sistema: acreditar a las personas con cumplimiento a la fe pública de las capacidades y destrezas que poseen en un mercado de trabajo cada vez más urgente de contar con clarificaciones para su funcionamiento efectivo.

### **7.8. Políticas públicas con visibilidad y mecanismos institucionales apropiados y pertinentes.**

La acción desarrolladora de las condiciones y capacidades de la sociedad, están dadas por el instrumento por excelencia del Estado para su relación con la sociedad civil: las políticas públicas. Éstas debieran concebirse con la participación activa de una sociedad de ciudadanos/as que determinan la agenda y oportunidad de ellas. De modo

que la acción del Estado alcance legitimidad y validación en la sociedad que lo sostiene. Esto implica que tanto en la génesis, como en la socialización de estos instrumentos deben refrendarse los principios que permitan la aplicabilidad y la apropiación de sus contenidos y finalidades. Para lo cual se requiere un nuevo esfuerzo del aparato estatal no sólo por crear leyes, programas y proyectos pertinentes y apropiados al sentido común de las personas y sus colectivos sino que además, considera desarrollar acciones significativas para la apropiación de estos nuevos dispositivos, que deben ser presentados desde una perspectiva de análisis social participativo, con la horizontalidad necesaria en su fase de iniciación para la ciudadanía. Es decir, políticas públicas con socialización, inclusión e inducción de los contenidos para su pleno ejercicio. Por cuanto las leyes no terminan de hacerse hasta cuando son incorporadas en el sentido común y pueden ser refrendadas por las personas para quienes son creadas.

### 7.9. De sujetos a actores y autores de Políticas Públicas

Finalmente, considerando que los diversos sistemas institucionales han otorgado roles de expertos excluyentes a sujetos que asumen una posición privilegiada sobre los miembros del sistema que intervienen, atribuyéndoles capacidad de comprender el sistema en su complejidad y totalidad y, en consecuencia, conocer cómo solucionar sus problemas y planificar su futuro; se termina por prescindir de la experiencia de los sujetos que conforman el sistema a quienes se les otorga un rol de depositario de la política pública, o en el mejor de los casos, una participación pasiva. Generalmente estas intervenciones son lineales, impuestas, no colaborativas. En esta modalidad, las intervenciones se realizan desde la implementación de acciones planificadas desde una perspectiva *top-down*. Generalmente no consideran evaluación *ex post*, ni incorporan acciones destinadas a generar capacidades. Nuestra propuesta apunta a asumirse como observadores de segundo orden.

Proponemos actuar en la construcción de nuevas posibilidades para el cambio del sistema. En este sentido, todos son participantes activos y responsables de la construcción de las alternativas de solución o aprovechamiento de oportunidades. La filosofía subyacente asume que las personas poseen diversas capacidades y recursos que se ponen a disposición de los objetivos definidos. El cambio de mirada, desde una perspectiva intrapsíquica hacia una perspectiva interaccional, permite una concepción y comprensión sistémica del entorno y potencia la posibilidad de co-construir soluciones. El énfasis está en la colaboración activa, por cuanto: a) se ofrecen alternativas

para integrar las pautas culturales y creencias de cada sistema; b) se promueve la activación de redes naturales, disminuyendo la dependencia de expertos o agentes externos, y; c) se crea conciencia de que los sujetos sociales son una parte activa, vital y significativa en el proceso, contribuyendo al fortalecimiento de cada uno de ellos y potenciándolos como autores de sus decisiones y acciones y no actores de guiones establecidos por una alteridad.

## Referencias

- Bauman, Z. (2008). *Tiempos líquidos*. Buenos Aires: Tusquets Editores.
- Beck, U. (2003). *La invención de lo político*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Beck, U. (2000). *La sociedad del riesgo*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Connell, R. W. (1997). La organización social de la masculinidad. En T. Valdés y J. Olavarría (Eds.), *Masculinidad/es. Poder y crisis*. Santiago de Chile: Isis Internacional.
- Friedmann, R. (2004). *Gestión y organización de empresas en el siglo XXI: La aventura posmoderna*. Santiago: RIL Editores.
- Giddens, A. (1997). *Modernidad e identidad del yo*. Barcelona: Ediciones Península.
- González, S. (2003). Representación social de la ciudadanía en jóvenes de enseñanza media y enseñanza universitaria: Un análisis de estudios comparados en la ciudadanía que viene. En PREDES (Eds.), *Bases para la competencia en Chile*. Santiago: Ril Editores.
- González, S. (2009). *Psicología sociocultural*. Conferencia dictada en el Programa de Doctorado en Psicología. Santiago: Universidad de Chile.
- Hopenhayn, M. (1994). *Ni apocalípticos ni integrados. Aventuras de la modernidad en América Latina*. Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Kaufman, M. (1997). Las experiencias contradictorias del poder entre los hombres. En T. Valdés y J. Olavarría (Eds.), *Masculinidad/es. Poder y crisis*. Santiago de Chile: Isis Internacional.
- La Serna, C. (2001). Las relaciones estado-mercado-espacio público en la producción del bienestar: Hacia una perspectiva comprensiva. En Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación (Eds.), *Economía política de las reformas educativas en América Latina*. Santiago de Chile: Editorial CIDE.
- Merton, R. (1975). *El análisis estructural en sociología*. Buenos Aires: EUDEBA.
- Nadler, D. A., y Tushman, M.L. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. New York: Oxford University Press.

- Ortner, S. (1974). Is female to male as nature is to culture? En M. Rosaldo y L. Lamphere (Eds), *Woman, culture, and society* (pp. 68-87). Stanford, CA: Stanford University Press.
- PNUD. (2009). *Desarrollo humano en Chile: La manera de hacer las cosas*. Santiago: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- PNUD. (1998/2001). *Informes de desarrollo humano en Chile*. Santiago: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Richard, N. (1989). *Masculino / Femenino. Prácticas de la diferencia y cultura democrática*. Santiago de Chile: Francisco Zegers Editor.
- Rubin, G. (1986). El tráfico de mujeres: notas sobre la "economía política" del sexo. *Nueva Antropología*, 8(30), pp. 95-145.
- Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Ed. Anagrama.
- Tironi, E. (2005). *El sueño Chileno: Comunidad, familia y nación en el Bicentenario*. Santiago: Taurus.
- Touraine, A. (2002). *A la búsqueda de sí mismo. Diálogos sobre el sujeto*. Buenos Aires: Paidós.
- Touraine, A (2006). *Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy*. Buenos Aires: Paidós.