

**Discurso Pablo González**  
**Coordinador Informe sobre Desarrollo Humano**  
**Ceremonia de lanzamiento Informe sobre Desarrollo Humano 2009:**  
***La manera de hacer las cosas***

**Santiago, 19 de enero de 2009**

**Nuestro Informe sobre desarrollo humano en Chile 2009, sostiene que, hoy, un obstáculo muy importante para nuestro desarrollo está en la manera en que hacemos las cosas, es decir, en las prácticas concretas y cotidianas.**

Esto surge de un diagnóstico de la situación actual del país.

Es ya un lugar común reconocer que 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 a la de hace tan sólo un cuarto de siglo.

Estos cambios han tenido en general un signo positivo. El desarrollo del país ha permitido una mejor calidad de vida a sus habitantes. La evolución del Índice de Desarrollo Humano de Chile, ya mencionada por nuestro Representante Residente, es prueba fehaciente de estas transformaciones.

Este avance es percibido y valorado por las personas. Según nuestra 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.

Lo que este Informe plantea es que la trayectoria exitosa de las últimas décadas ha abierto un nuevo piso de oportunidades para Chile, pero también un escenario de mucha mayor complejidad.

Por una parte, una economía cada vez más globalizada y competitiva, con mayores niveles de incertidumbre y menor estabilidad en las relaciones laborales, plantea un contexto cualitativamente distinto al de períodos anteriores.

Por otra parte, debido a los importantes avances culturales de los últimos años, Chile se ve desafiado hoy por ciudadanos cada vez más exigentes e informados, más conscientes de sus derechos y de lo que quieren ser.

Finalmente, las políticas públicas se han venido haciendo cargo de retos progresivamente más complejos. Ya no basta con dar acceso a educación, salud o vivienda, sino de garantizar calidad y dignidad. Ya no se trata de otorgar prestaciones a beneficiarios pasivos sino de transferir derechos exigibles a ciudadanos empoderados.

Así, la exitosa trayectoria de Chile ha transformado la *naturaleza de nuestros desafíos*. El aumento de la complejidad y la incertidumbre en la economía, la mayor diversidad social y autonomía personal, hacen que importe cada vez más como las personas se relacionan entre ellas, toman decisiones y cooperan para llevar a cabo las acciones concretas. Este Informe muestra que el desafío de aumentar las oportunidades del país y de traducir esas oportunidades en resultados para las personas se relaciona cada vez más con la *importancia de fenómenos que ocurren en el nivel de las prácticas o cuyas consecuencias deben apreciarse en ellas*.

*Este diagnóstico es compartido por las personas:* Tres de cada cuatro chilenos piensa que **el principal problema para mejorar la calidad de vida de la gente** no está en la falta de ideas, sino en el hecho que “**aunque hay buenas ideas, no sabemos llevarlas a la práctica**”.

Este es un desafío de **toda** la sociedad: el sector público, el sector privado, las organizaciones de la sociedad civil, las familias, todos los individuos.

El principal objetivo de este Informe es observar nuestra manera de hacer las cosas, nuestras prácticas. Para observarlas, nuestro trabajo consistió en mirar más allá de los diseños institucionales y de las visiones subjetivas de los actores. Fuimos hasta el espacio donde efectivamente se encuentran las instituciones y la subjetividad, donde las relaciones se traducen en una práctica efectiva más o menos consciente, más o menos sedimentada en una manera de hacer. De modo coloquial podríamos decir que nos abocamos a recorrer detenidamente el muy poco transitado trecho que hay entre el dicho y el hecho.

El objetivo de este informe fue identificar una suerte de “ADN” de las prácticas en Chile esto es, reconstruir la manera chilena de hacer las cosas. Para esto, observamos prácticas en distintos ámbitos de la vida nacional. En el diseño e implementación de políticas públicas, en las relaciones laborales dentro de la empresa privada, y en las relaciones familiares al interior del hogar.

En el espacio de las políticas públicas se analizó el modo de implementación de la atención de salud de tres enfermedades cubiertas por el AUGE-GES. Allí se observó cómo el modo tradicional de organizar las

relaciones en el ámbito hospitalario es transformado por una reforma que intenta instalar una nueva lógica de derechos.

Otra política pública estudiada fue la “Estrategia de Apoyo a Establecimientos Prioritarios”, observándose como un programa de asesorías externas intenta generar transformaciones en la calidad de la educación a partir de la propia capacidad de los actores para orientar el cambio en los establecimientos educacionales.

En el espacio de las relaciones laborales dentro de la empresa privada se indagó en la negociación de condiciones laborales entre empleadores y trabajadores en el sector frutícola de exportación. Allí se observó el efecto de las percepciones recíprocas y de los juegos de poder entre los actores, tanto sobre los resultados de la negociación contractual como sobre el modo en que se realiza el trabajo.

Se investigó también la organización de la jornada de trabajo en el sector del comercio. Aquí interesó observar cómo las dinámicas de intercambio entre 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.

En el espacio de la vida cotidiana se analizaron las prácticas a través de las cuales los adolescentes construyen sus identidades subjetivas gracias a las relaciones que establecen con sus padres, amigos y profesores, entre otros. Junto a ello, se estudiaron también las distintas maneras en que las mujeres gestionan sus tiempos cotidianos con el fin de mostrar las dificultades prácticas que ellas tienen para hacer realidad la mayor autonomía que les ofrece la sociedad.

Tres cuartas partes del informe están dedicadas a analizar las prácticas específicas en esos ámbitos, pues es sólo a través de la observación detallada de las relaciones, percepciones, juegos y reglas institucionales concretas que puede reconstruirse la trama íntima de nuestra manera de hacer las cosas. 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 aspectos generales de las prácticas en Chile. Ello nos permitió elaborar el primer “mapa de prácticas” de Chile que describe la manera como los chilenos hacemos las cosas, maneras que están presentes en muchos planos de nuestra vida social y que resultan críticos para enfrentar los desafíos actuales y futuros.

#### AQUÍ ESPACIO PARA LAMINA MAPA

Muchas veces los chilenos, cuando nos vemos forzados a cambiar, **lo hacemos, pero a nuestra manera**. Es decir, resistimos el cambio, reinterpretando su sentido según nuestros intereses.

Esta práctica la observamos, por ejemplo, en la implementación del Plan Auge donde algunos actores buscan seguir haciendo las cosas como las hacían antes, limitando así la aplicación de la lógica de derechos que la reforma promueve. De esta forma, muchos de los atrasos e incumplimientos que presenta actualmente el plan Auge, se explican por la manera como éste ha sido apropiado por los actores y llevado a la práctica.

Algo similar sucede en algunas relaciones de pareja, donde el hombre aparenta estar de acuerdo con que la mujer trabaje, pero en la práctica sigue

presionando para que organice su tiempo en torno al hogar sin compartir con ella las tareas domésticas.

Estas resistencias al cambio tienen como contrapartida otra práctica típica porque finalmente, **las cosas hay que hacerlas y muchos sienten que si no las hacen ellos, no las hará nadie**. Así por ejemplo, muchos actores del Plan Auge como enfermeras y paramédicos han asumido tareas que no les corresponden. Esto, porque se sienten comprometidos o presionados a que las cosas funcionen. Lo mismo ocurre con algunas mujeres que con tal de defender su derecho a tener un proyecto de vida propio, asumen una doble jornada laboral: la del trabajo, pero también la de la casa. Por lo general, son los actores que se encuentran en posiciones de desigualdad, quienes asumen la función de parchar los vacíos que dejan quienes no se adaptan al cambio, transformándose su tiempo en variable de ajuste.

¿Pero qué pasa cuando ninguno de los actores involucrados en el cambio se siente favorecido por éste en el corto plazo? **Si ni a ti ni a mí nos conviene; ¡arreglémonos entre nosotros!**”

Frente a la reducción de la jornada laboral que busca proteger a los trabajadores, algunos vendedores y jefes de tienda se sienten perjudicados. Los primeros porque tienen menos tiempo para vender por lo que se reducen sus ingresos por comisión, los segundos porque el cumplimiento de las metas de ventas del departamento o la tienda se les hace más difícil. En estos casos, ambos actores con frecuencia llegan a acuerdos, como marcar tarjeta más tarde, que les permiten contravenir la ley trabajando más de lo legalmente permitido. Ambos obtienen un beneficio en el corto plazo; sin embargo, a la larga ambos se ven perjudicados por las consecuencias del exceso de trabajo sobre la productividad y la calidad de vida.

Distinto es cuando los actores desarrollan un sentido de largo plazo, y concuerdan en que *“A la larga, los cambios son para mejor”* aceptan e incorporan los cambios institucionales o culturales a sus maneras de hacer las cosas pese a los costos que puedan tener en el corto plazo.

Un buen ejemplo de esto son los hombres dispuestos a participar de las labores domésticas para permitirles a sus parejas desarrollar un proyecto profesional porque son conscientes del beneficio que esto reporta a la familia. Otro ejemplo son aquellos empleadores del sector frutícola que a pesar de las desconfianzas históricas con los temporeros, han decidido adoptar una política de buenas condiciones laborales para contar con una fuerza de trabajo segura y probada para las próximas temporadas.

Y ¿qué pasa cuando los chilenos tenemos que ponernos de acuerdo sobre cómo hacer las cosas? Muchas veces ocurre que no logramos llegar a acuerdo porque **no aceptamos que otros nos digan lo que tenemos que hacer.**

Esto lo observamos en algunas de las escuelas seleccionadas por la Estrategia de Apoyo a Establecimientos Prioritarios. La falta de legitimación recíproca entre el equipo docente y la institución asesora externa, impide consensuar una estrategia conjunta para llevar a cabo el programa de mejoramiento.

Es también el caso de padres que no reconocen la necesidad de autonomía de sus hijos a medida que van creciendo y adolescentes que no los

legitiman como figuras de autoridad, convirtiendo los límites en algo que puede ser constantemente redefinido y, por lo tanto, pasado a llevar.

Y ¿qué pasa cuando esto se acompaña además de desconfianzas recíprocas entre los actores? Suele ocurrir que, en estos casos, los acuerdos que se logran son acuerdos de mínimos, en los que los actores ponen lo menos de sí anticipando que de esta forma, perderán también lo menos posible.

***“¿Por qué voy a dar más de mí si ellos no lo hacen?”***

Empleadores que desconfían del compromiso de los temporeros y temporeros que anticipan abusos por parte del patrón, logran acuerdos de trabajo que, finalmente, son poco beneficiosos para ambos: empleos con condiciones precarias e incertidumbre de contar con mano de obra para el momento de la cosecha.

En los acuerdos de mínimos todos resultan perjudicados, aunque los efectos tienden a ser más negativos en los actores con menos recursos y soportes.

Ahora bien, esto no necesariamente tiene que ser así. Cuando se reconoce la legitimidad del otro para formular demandas, pueden lograrse acuerdos que favorezcan a todas las partes. ***“Si todos nos ponemos, todos ganamos”***.

En los liceos y escuelas en los que los asesores externos logran entablar relaciones de confianza con la comunidad escolar, usualmente con el apoyo del liderazgo de un miembro del equipo directivo del establecimiento que sirve de puente, se logran consensos respecto del sentido de la estrategia de mejoramiento y logran establecerse claramente los compromisos mutuos.

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; esto generalmente requiere instancias efectivas de comunicación al interior del hogar.

Estas son las siete maneras típicas de hacer las cosas que tenemos los chilenos. “Adopción Resistida”, “Improvisación Adaptativa”, “Transgresión Pactada”, “Adaptación Proyectiva”, “Renegociación Constante”, “Acuerdo de Mínimos” y “Negociación Habilitante” constituyen este primer mapa de las prácticas en Chile.

Visto en su conjunto, lo que este mapa nos muestra es que no da lo mismo el predominio de cualquiera de estas siete prácticas. Una práctica contribuirá al desarrollo humano cuando simultáneamente aproveche las oportunidades sociales y expanda las capacidades subjetivas de las personas. **¿Es posible evitar el acuerdo de mínimos o la renegociación constante y obtener una negociación habilitante?** Buena parte de nuestra manera de hacer las cosas está anclada en inercias que cuesta mucho modificar. Sin embargo, este informe plantea que sí es posible – y es necesario - hacerlo.

Al respecto, la propuesta de este informe es que, cada vez que se busque modificar prácticas sociales, no es adecuado pensar en términos lineales, suponiendo relaciones causa-efecto del tipo A causa B o si X entonces Z. Son muchos los factores institucionales, históricos y subjetivos que intervienen simultáneamente en un espacio de prácticas. Por eso ellas no responden automáticamente a la voluntad del planificador. Esto no significa que se deba renunciar al cambio de las maneras de hacer las cosas.

Más bien parece necesario modificar la perspectiva tradicional con que se piensan y organizan los cambios, por una perspectiva menos voluntarista, que busca más bien **orientar los cambios**. **Orientar los cambios** implica conocer las prácticas y reconocer sus dinámicas e inercias propias, así como procurar aprovechar sus posibilidades internas de transformación.

Para generar prácticas que favorezcan el desarrollo humano debe prestarse especial atención al marco institucional en que ellas se despliegan. En este sentido, deben evitarse contradicciones de incentivos entre reglas de distinto nivel o de las reglas con las motivaciones de los actores, y velar por el funcionamiento de mecanismos de exigibilidad que aseguren el cumplimiento de las reglas y los acuerdos. Es importante crear dispositivos que aseguren las coordinaciones deseadas, faciliten la resolución de conflictos y disminuyan las asimetrías de información y de poder, lo que se denomina “mecanismos de gobernanza”. Por ejemplo en los establecimientos prioritarios, las instancias de coordinación y retroalimentación fueron claves. En las familias, los espacios de conversación. En las relaciones laborales, las instancias de coordinación entre empleadores y trabajadores.

Junto a los efectos del marco institucional y organizacional, debe reconocerse la subjetividad de los actores que participan en las prácticas. Se deben potenciar los soportes con que cuentan y facilitar los procesos de aprendizaje y reflexividad, incorporando gradualidad en los cambios si es necesario. *La orientación del cambio de prácticas debe inducir en los actores una motivación de largo plazo*. Para esto, los cambios deben ir acompañados de relatos, es decir, 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. La necesidad de orientar el cambio le da un nuevo sentido a la participación, como instancia que permite que los propios actores observen sus prácticas, las evalúen y contribuyan a orientar su cambio.

Hoy, el progreso - o el estancamiento - de Chile se juega cada vez más en las maneras de hacer las cosas en los espacios concretos. El desarrollo humano requiere crear las condiciones que permitan el despliegue de nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Se requiere más confianza, más colaboración, mejor coordinación, más capacidad de resolver conflictos, mayor certidumbre en el cumplimiento de acuerdos, más visión de largo plazo, menos desigualdad. 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.

El Informe de Desarrollo humano 2009 es una invitación a que conversemos sobre nuestras maneras de hacer las cosas. Es hora de pensar y actuar sobre las prácticas y acá ofrecemos una manera de hacerlo. Esperamos que el mapa de prácticas típicas que aquí se presenta sea una herramienta útil para que cada uno de nosotros inicie esa observación en sus ámbitos particulares de acción. Porque todos, de uno u otro modo, podemos ser parte de los cambios que nuestra sociedad requiere.

Muchas gracias.