

## ***TRABAJAR CON OTROS: DESAFÍOS PARA LA INTEGRACIÓN DE LA INTEGRALIDAD***

***Daniel Díaz V.***

---

*Centro de Estudios de Emprendimientos Solidarios - CEES UC  
Pontificia Universidad Católica de Chile*

Implementar una política pública supone un proceso muy complejo, uno donde múltiples pasos deben darse, diseños de alta complejidad que se entrecruzan para dar como resultado una acción desde el gobierno que busca hacerse cargo de algún tema en particular que será, por definición, de alcance masivo. En este sentido es que se generan iniciativas para temas de salud, educación, transporte público, o el tema para el cual hemos sido convocados: pública. Se trata de la reforma a las políticas de infancia, el llamado Sistema de Protección Integral a la primera Infancia, una amplia iniciativa de acciones y coordinaciones que busca crear un entorno nutritivo para el crecimiento y desarrollo de los niños y niñas desde la gestación hasta los cuatro años de edad, el que también es conocido como “Chile Crece Contigo”.

En esta presentación abordaré básicamente dos tópicos, el primero es la mirada teórica que sustenta este modelo y su utilidad para proyectarnos a mi segundo punto, tal es las necesidades “educativas especiales” que enfrenta la implantación de esta política en los niveles profesionales, de las organizaciones y de la planificación y diseño de políticas públicas. Todo lo cual deberá conducirnos a abordar el tema de esta presentación, los desafíos para la integración de la integralidad; con la idea de llegar a usarla no como una bonita palabra y políticamente muy correcta, sino como un estilo concreto y útil de trabajo.

I. CAMBIO

Cuando se piensan las políticas públicas se hace en términos de una modificación a lo que se está haciendo o bien a planteamientos en un área no cubierta hasta ahora. Muchas veces estas propuestas de políticas públicas se ocupan de trazar detalladamente el estado deseado, el resultado final, ocupando muy pocas o ningunas de sus líneas de trabajo en el modo en que se dará la transición desde el funcionamiento actual hasta el deseado.

Cuando no existe algo que podríamos llamar "gestión del cambio", suceden cosas como el desafortunado proceso de modificación del sistema público de transporte de Santiago de Chile<sup>1</sup>, cuya implementación sólo fue buena idea en el papel y hasta hoy los resultados positivos, de haberlos, se ven completamente opacados por las externalidades negativas que han ido emergiendo sin parar. Recordemos que esta modificación se hizo literalmente de la noche a la mañana, y de un día para otro desaparecieron los antiguos microbuses y hasta el color habitualmente asociado al transporte público cambió.

El profesor John Kotter de la Universidad de Harvard, en un artículo clásico sobre cambio organizacional<sup>2</sup>, señala que una de las primeras acciones que se debe emprender al implementar procesos de cambio es "crear la sensación de urgencia", lo que significa que todas las personas involucradas en los procesos de esa organización, deberán sentir que es imperativo realizar un cambio, y que de la realización de éste depende la permanencia de sus funciones, y más importante aún, la obtención de sus logros.

## II. ACTORES

Si pensamos que esta propuesta de política pública fuese una organización, la cuestión que nos plantea Kotter es preocupante, pues ¿cuántos de los actores involucrados están efectivamente convencidos que hay un cambio necesario que hacer?. Pero cuidado, antes de lanzarnos a responder esa pregunta básica, hay otras dudas aún no resueltas, ¿sabemos cuáles son los actores involucrados en este eventual proceso de cambio?, ¿todos esos actores se saben parte de una orgánica superior que los hilvana entre sí a raíz de una temática compartida?, ¿existe siquiera voluntad para establecer esta megared que tan positivamente nos propone esta iniciativa?

## III. MODELO DE DESARROLLO

---

<sup>1</sup> Ver: <http://es.wikipedia.org/wiki/Transantiago>

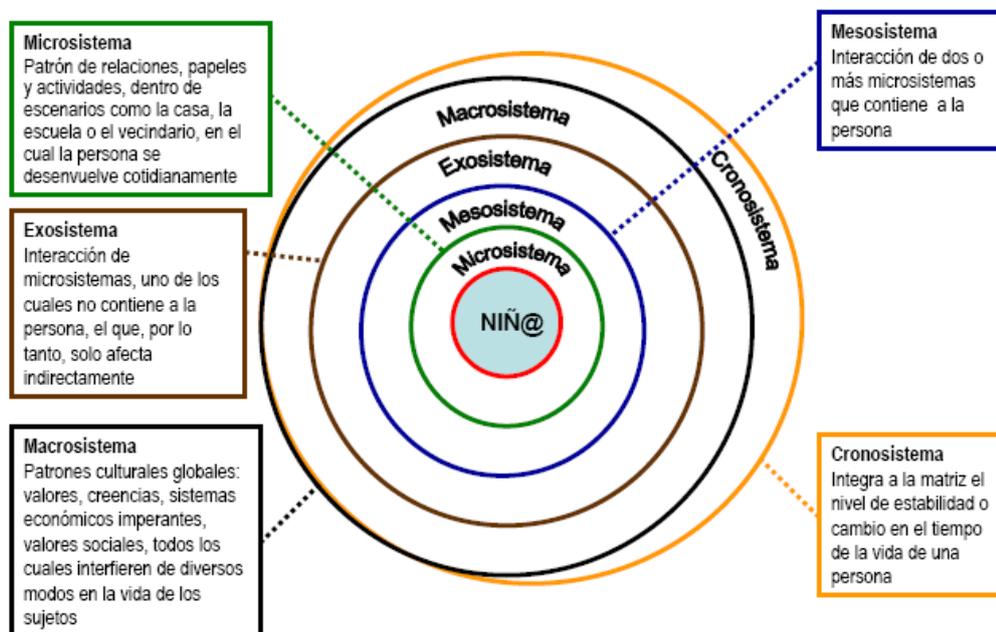
<sup>2</sup> John P. Kotter, "Leading change: why transformation efforts fail", Harvard Business Review, march-april 1995.

Creo que tan inquietantes preguntas deben remitirnos a las raíces y la visión que subyace a la política. Si han oído o leído a Urie Bronfenbrenner ya sabrán lo que es el enfoque bioecológico del desarrollo humano<sup>3</sup>. Brevemente: ocurre que nuestro amigo Urie no estaba satisfecho con las posibilidades de análisis que le proveían las miradas habituales al desarrollo humano, generalmente planteadas longitudinalmente, es decir, preocupadas del paso de estadios<sup>4</sup>, o fases de desarrollo a la siguiente, o su estancamiento, y cosas de esa naturaleza. Muy avisado, Urie notó que faltaba una perspectiva que permitiera analizar en “aquí y ahora” de los seres humanos, lo que llamaremos enfoque transversal, pues trata de ser un corte en el tiempo y establecer qué influencias simultáneas recibe ese individuo al mismo tiempo, además de establecer qué mediadores concurren para esas influencias en su proceso de desarrollo.

Chile crece contigo es evidente deudor del señor Bronfenbrenner. Aunque si leemos bien al mencionado autor, creo que aún podemos aprender más de él.

Miremos su modelo, el dice que simultáneamente, y en todo instante recibimos como individuos la influencia que se van desagregando en círculos concéntricos conforme su influencia es menos directa.

Imagen 1: Modelo Bioecológico, Urie Bronfenbrenner



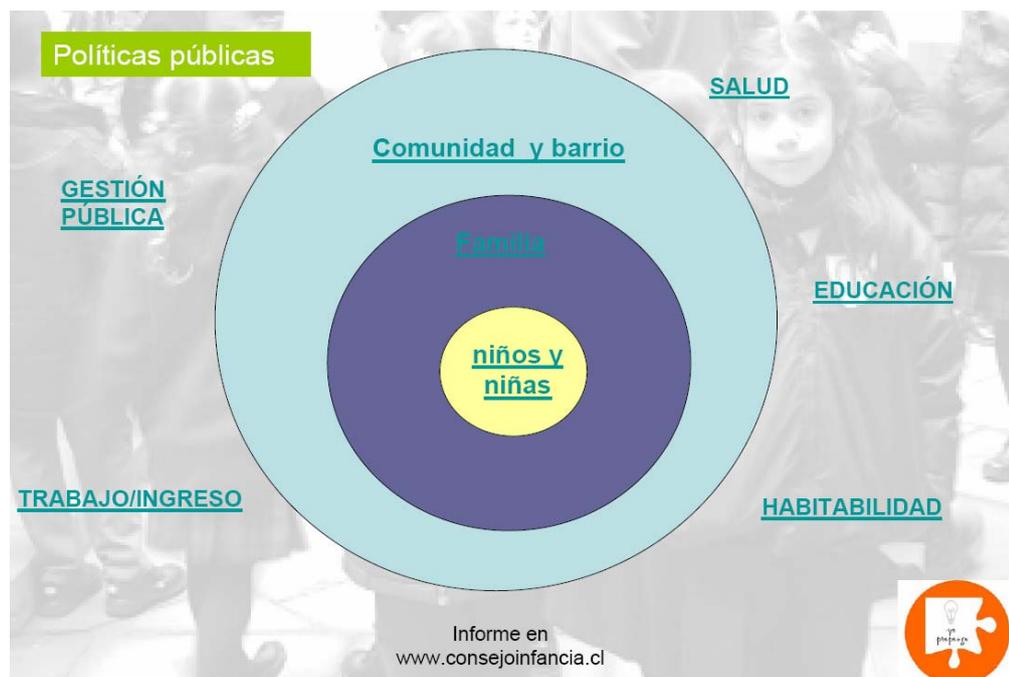
(Adaptado por Daniel Díaz, 2003, desde Bronfenbrenner, 1979)

<sup>3</sup> Urie Bronfenbrenner (1979). The ecology of human development. Harvard University Press: Cambridge, Mass.

<sup>4</sup> Como son las perspectivas de Eric Erikson, Jean Piaget e inclusive Sigmund Freud.

Como se ve, este modelo hace un énfasis fundamental en las relaciones que se establecen entre los diferentes actores, relevando las transformaciones de información conforme nos acercamos al círculo más íntimo de la familia, que es el más directo que se ve representado por el Microsistema. Y noten que Chile Crece Contigo hace exactamente lo mismo, situando a la familia como referente absoluto que rodea al niño o niña. Entonces tenemos aclarado uno de nuestros misterios básicos, tal es el actor primordial de nuestro proceso de cambio, que en este caso es el núcleo inmediato del niño o niña, es decir la familia. Y he aquí el inicio de nuestras penurias. Pues comenzamos a hablar del núcleo mas duro, la tan mentada célula básica de la sociedad.

Imagen 2: Localización de los niños y niñas desde la visión del Consejo Asesor Presidencial para la reforma de las políticas de infancia<sup>5</sup>



#### IV. EDUCACIÓN

Al hablar de los padres y de cómo crían a sus hijos, estamos hablando de estilos parentales, modos de “ser” padres o madres, algo que nunca nadie jamás ha pretendido convertir en una carrera universitaria o técnica, ni siquiera a nivel de diplomado existe alguna línea de formación. Pues bien, entonces cómo entrar en este núcleo duro. Fácil. Y aquí es donde

<sup>5</sup> Fuente: [www.consejoinfancia.cl](http://www.consejoinfancia.cl), en esta página es posible encontrar amplia información sobre el funcionamiento del consejo, como también de los resultados del trabajo de este equipo.

entra la "educación" la tan famosa y vilipendiada educación. En medio de la reformas varias, de críticas que van y vuelan de un lado a otro respecto de cómo debiéramos hacer la cosas, esta política habla mil veces de educación, desde el informe del Consejo asesor hasta en la página web [www.crececontigo.cl](http://www.crececontigo.cl). Y muchas veces lo hace con una liviandad que preocupa, siendo ejemplarizador el hecho que refiera como "Programa educativo masivo" la sola entrega de información por diversos canales a padres y madres. En circunstancias que en un hecho conocido que la mera entrega de información no garantiza cambio alguno, pues por ejemplo muchos de quienes fuman saben perfectamente los efectos dañinos del tabaco, sin que esa información impacte en lo más mínimo su conducta de consumo.

Si vemos el la Imagen 2, proveniente de una presentación de los resultados el consejo asesor, queda claro a lo que me refiero: la estrategia es conspirar conjuntamente para rodear a las familiar, y ellas así acorraladas como estén no tendrán más remedio que ser buenas con sus hijos e hijas. Esta estrategia pone como mediador al barrio, como escenario en el cual tiene lugar el desarrollo, y en torno al cual giran como satélites las políticas públicas de salud, educación, habitabilidad, trabajo e ingreso y gestión pública. Apostamos entonces a crear condiciones, en jurar que si hacemos una serie de cosas, a estas familias no les quedará más remedio que ser buena gente. Acompañado este proceso de intervenciones en los "puntos de encuentro", aprovechando cada instancia de interacción de la familia, o alguno de sus miembros, para reforzar los contenidos, habilidades o conductas deseadas.

Se trata de una estrategia básicamente de educación, de entrega de herramientas y habilidades desde diversos focos, todos orientados a construir una suerte de colchón social sobre el que descansa y transcurra el proceso desde la gestación hasta los cuatro años.

Quiero entonces, referirme a los puntos que considero, son los críticos cuando se hable de la educación en esta política, pues a fin de cuentas estamos hablando de un cambio radical de mirada y estrategia, lo que supondrá tres cosas: estrategia, paciencia y paciencia.

## V. EDUCACIÓN: Profesionales

Estrategia se requiere para abordar los niveles que subyacen a lo ya dicho, pues hemos hablado de entidades aisladas, antes que por presencia habrían de hacer notar su poder sobre el planeta-familia. Pero la cosa no es tan simple.

Ya hemos dicho que la idea es rodear a la familia, por lo que la gracia es plantearse estratégicamente como si de una emboscada se tratase, lo cual nos pone en un escenario aún más peliagudo, tal es el de la coordinación o la articulación de acciones.

Quienes hemos trabajado en cualquier organización sabemos que la sola presencia de los personajes no garantiza el desarrollo de una trama coherente, que cada uno anda por su lado rezándole a sus santos, pasando por alto al que pasa a su lado y velando por el cumplimiento de los objetivos que me conciernen directamente, sin necesariamente plantearse un milímetro más allá.

No tengo que convencerlos a ustedes que esta política trata de hacerse cargo de una problemática compleja, por lo que coincidirán conmigo en que cualquier acción deberá estar a la altura del desafío, es decir, a la altura de esa complejidad.

Desde este punto de vista es que requerimos de un profesional, un agente social, que sea capaz de pararse desde una mirada interdisciplinaria, un enfoque intersectorial y perspectiva de red.

Mirada interdisciplinaria que supone aprender otros idiomas profesionales y enseñar el nuestro con generosidad y humildad; enfoque intersectorial para integrar a todos aquellos que tienen mucho que ver con los problemas, con la mirada puesta en que nuestra comprensión particular siempre será parcial; y perspectiva de red para que las intervenciones estén articuladas estratégicamente de manera que el sujeto de intervención, sean personas, grupos, comunidades u organizaciones no sean invadidas por hordas de profesionales, sino que estas personas puedan escuchar una sola melodía, un sinfonía que integra en su armonía los instrumentos precisos, en su correcta afinación y con sus mejores ejecutantes.

Entonces nuestra primera necesidad de "educación" está localizada. Estos mismos profesionales, pues es un hecho evidente que en medio de los loables esfuerzos que hacen los docente universitarios por transmitirnos y convencernos de la utilidad de nuestras técnicas disciplinarias, se pasa de largo el rol esencial que tienen otras disciplinas en el logro de los objetivos buscados. Objetivos que deben ser planteados para todos los actores por igual, con misiones globales, tareas sectoriales, funciones profesionales, y todo ellos de la mano de mecanismos de verificación en el nivel superior, y no en la menudencia anecdótica de las prestaciones entregadas o de las asistencias de estudiantes, que siendo necesarias no son ni con mucho suficientes, y que puede terminar con embolinar la perdiz

poniendo nuestra mirada en asuntos meramente administrativos. Esta "reeducación" disciplinar supone no solo el aprendizaje detallado de nuestros propios lenguajes, sino que también al adquisición de otros códigos profesionales, lo que nos habilitará a entender sus puntos de vista, a la vez de posibilitarnos la oportunidad de enseñar a otros nuestros propios códigos, valorizando nuestra perspectiva en el acto de valorar la de otros. Como psicólogo clínico mis categorías en esta sala podrían ser neuróticos, histéricas y obsesivas, pero un arquitecto tal vez vea espacios físicos y distribución y circulación humana, el médico tal vez se preocupe de la nube infectocontagiosa de los que estamos medio resfriados perpetuamente en un espacio cerrado, y así, cada uno viendo según sus categorías, corriendo en paralelo en torno al mismo fenómeno, pero leyendo sus múltiples niveles cada uno como si fuese el único. La gracia está en ver como el fenómeno de esta reunión excede las explicaciones y categorías de cada disciplina, por lo que necesariamente la suma y la construcción de miradas integradas es la clave. Y una clave que no solo nos sirve para entender mejor, sino que también para actuar mejor y más eficientemente, que es lo que en definitiva nos importa cuando hablamos de cambios culturales.

## VI. EDUCACIÓN: Diseño Organizacional

Hemos hablado en el nivel individual, pero también convivimos con tópicos referidos a la teoría organizacional, que si bien pueden parecer ajenos a este tema, están completamente presentes por cuanto son organizaciones las que se hacen cargo de ejecutar cada una de las acciones listadas en Chile crece contigo. Son organizaciones las escuelas, los jardines infantiles, los consultorios, las municipalidades, todos ellos, entre otros, actores centrales en este cuento.

A nivel de las organizaciones es de mucha utilidad dar un vistazo al trabajo en red, tema sobre el cual me parece que hay una metáfora que resume maravillosamente el ideal para su conformación. Cuando hablamos de desarrollo adolescente solemos establecer que a su término se da el ingreso a la llamada adultez joven. El fin de la adolescencia un hito de culminación de una fase bastante narcisista, que culmina con un primer plan de vida, el cual le proveerá de una guía inicial para dirigir sus pasos, elegir y buscar lo que necesita para cumplir sus metas, y desechar o evitar todo aquello que le aleje de sus objetivos. Este proceso supone el establecimiento, desarrollo y consolidación de diversos vínculos; puede ser una familia, o una profesión, otras personas, un negocio o un plan de estudios de

postgrado, de todos modos vías más cerradas que en la adolescencia, y que sintetizan las posibilidades de permanencia en el tiempo conforme estos vínculos han sido establecidos. Creo que el desarrollo de las organizaciones deben darse del mismo modo, planes claros sobre sus objetivos, y los ojos abiertos para ver qué son exactamente, y desde esa claridad determinar qué es lo que requieren para su desarrollo y permanencia, al tiempo de determinar qué no les aporta y es prescindible. El seguimiento de estos pasos nos permite hablar de organizaciones saludables, con objetivos claros y con sus procesos alienados en términos de sus resultados esperados. Lo que nos retrotrae al perfil de profesionales que requieren estas organizaciones. Pues si hablamos de organizaciones, referimos estructuras humanas lógicamente diseñadas que buscan cumplir un objetivo según sean sus condiciones de posibilidad; por lo que el profesional habrá de ser funcional a ese objetivo, y no artistas de la disciplina como muchas veces resultamos ser quienes estamos en el campo de las Ciencias Sociales.

Trabajo en el Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño Profesional Docente, y uno de mis roles es el diseño de las capacitaciones para diversos actores, todas las cuales son planteadas desde un enfoque de competencias, una mirada conductual que establece "conductas" esperadas para las personas que cumplen un determinado rol en las organizaciones, todo en la lógica de procesos, estandarización de tareas y desarrollo de calidad. Esta lógica tan simple, muchas veces es resistida tenazmente por ser vista como encarnación del demonio neoliberal-empresarial, pero honestamente pienso que tan solo es un modo de hacer que la educación de los niños de todo Chile cuente con un piso mínimo en términos del desempeño profesional, todo lo cual además es explicitado en el Marco para la Buena Enseñanza, una suerte de guía conductual de un buen profesor. Sin embargo muchos profesionales, y hablo en especial de las Ciencias Sociales, sentimos que no tenemos que darle explicaciones a nadie, y que mientras más enredado hablamos, mejor. Circunstancia que conspira definitivamente con la posibilidad de estandarizar las prácticas profesionales, generando el riesgo de total pérdida de control sobre los efectos de las acciones llevadas a cabo.

## VII. EDUCACIÓN: Diseño de Políticas Públicas

No perdamos el hilo conductor, hablábamos de desarrollo organizacional, pero no hay que olvidar que las organizaciones no existen en el vacío, sino que están paradas en marcos regulatorios jurídicos, valóricos y políticos, algunos más estables que otros, y unos derechamente contingentes al gobierno de turno. La noción de Política Pública obedece a este orden de cosas, pues entrega lineamientos que han de llevar a acciones a las organizaciones que están bajo su influencia, ya sea directa o indirectamente. Y en este sentido hay una brecha crítica que Chile crece contigo debe abordar y controlar.

Dicho está que esta idea no necesariamente implica la creación de nuevas organizaciones o instituciones, sino que se plantea desde la utilización de los recursos disponibles, la articulación de procesos ya en marcha o el redireccionamiento de líneas de acción. Pues bien, es decir se trata de modos de accionar, de pensar que deberán cambiar su rumbo, con el riesgo consabido de cambiar solamente los rimbombantes nombres y no moverse ni un milímetro desde su personal modo de hacer las cosas.

En las ciencias sociales somos adeptos acérrimos de los modelos de problemas, y desde algunas tradiciones se juzga que mientras más complejo, mejor. Así se llega a absurdos ordenamientos de casi una pared de extensión, ilustraciones de cuadros y líneas y flechas que buscan abarcar todo, desde el principio al final, el alfa y omega bíblicos. Me parece fantástica esa noble intención, el detalle está al minuto en que pretendemos traducir esas nociones a una mirada integrada de la intervención, pues entonces nuevamente atomizaremos el asunto y luego de un certero martillazo a nuestro iluminado modelo, le entregaremos el trozo que le corresponde a cada profesional para que haga lo suyo según su mejor comprensión; como resulta ser con familias multiproblemáticas, según la evidencia disponible, lo que les ocurre es que acumulan interacciones con gran cantidad de profesionales e instituciones, lo que no hace sino reforzar su dependencia y desarticular la eventual utilidad de las intervenciones, es decir, no solo no son muy útiles, sino que también se anulan entre sí.

Es un hecho que si los chinos soplaran todos al mismo tiempo provocarían cambios en sus climas, el único problema sería hacerlos soplar hacia el mismo lado. Tal es el desafío cuando de políticas públicas se trata. Es difícil salir de propia parcela y plantearse en términos de otras personas, de otros profesionales, pero claramente esto es posible cuando la misión es única, grande y nuestra. Y ese objetivo no lo planteo yo, no siquiera la

presidenta Bachelet, sino la maestra Gabriela Mistral en la frase: "El futuro de los niños es siempre hoy". Bastaría con que cada uno de nosotros pensara diez minutos en qué significa eso en nuestras vidas para que algo cambiara, y si nuestra orientación profesional también se cuestionara con esa altura de miras, probablemente muchas cosas irían mejor. Esa frase debiera ser un resumen certero de Chile crece contigo desde la primera hasta la última línea.

En síntesis, hemos hablado que se trata de una política pública que conceptualiza su problema desde una visión ecológica, no de la ecología de las focas y las araucarias, sino de la ecología humana, una perspectiva desde la cual se mira al contexto del ser humano como influyendo permanentemente de manera directa o distal sobre los eventos de desarrollo, lo que supone necesariamente que si queremos orientar los patrones de crecimiento hacia campos más positivos, fructíferos o nutritivos, necesariamente tenemos que involucrar a TODO ese contexto. Y esa fue mi segunda parte, el recorrido por los desafíos de formación de los profesionales, de estructuración, orgánica y conducción de las organizaciones, y en el diseño y planificación de políticas públicas; todos casos en los que se pensó de a uno, por separado y aisladamente, y ahora, de repente resulta que tienen que trabajar todos juntos como hermanos en todos esos niveles, todo lo cual redundaba en lo que he denominado como "integrar la integralidad", que ha sido el título de esta presentación, resumen preciso de la necesidad de educación transversal, y requisito para el logro de sus resultados.

Cuando recibí la gentil invitación para acompañarles esta mañana, estuve días dándole vuelta al título y al enfoque, me metí de cabeza a leer todo y estudiar muy aplicadamente, a entender acabadamente cada cosa, pero mientras más profundizaba más preguntas me surgían. Obviamente no era mi aspiración abarcar del todo una política de tan enormes proporciones, sino tan solo proveer de una mirada compleja sobre el artilugio en el que descansa esta política, una mirada sobre el ejecutante, ya sean organizaciones o programas, pero también las incidencias del propio diseño de la política sobre el modo concreto que tomará en su puesta en marcha.

A fin de cuentas, la integración de la integralidad es un trabajo que nos compete a cada uno de nosotros, poco hacen las políticas y aún las organizaciones con discursos almibarados

sobre la belleza de la infancia si no somos nosotros mismos, uno por uno, los que nos convencemos que de nuestras acciones dependen muchos futuros individuales, y un futuro colectivo que, hasta ahora se ve poco auspicioso.

Una profesora que tuve en la universidad nos regaló la frase perfecta que puede resumir ese convencimiento personal tan requerido: *la infancia es el lugar donde vivimos el resto de nuestras vidas.*

---

Daniel Díaz V. es Psicólogo de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Miembro Asociado CEES UC.

Presentación realizada en:

*Encuentro Nacional "Reflexión en torno al Sistema Integral de Protección a la Infancia"*  
Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, Facultad de Filosofía y Educación  
Santiago de Chile, 22 de agosto de 2007.