

las personas es clave en el desarrollo del proceso. Y en esto no hay opción. Tiene que ser así, sino no es sobrelevable para las familias. No puede ser un tiempo de espera, vacío, de suspenso. Las personas tienen que incorporar esto como parte de su vida. No es posible decirles “espere, suspenda sus anhelos, su vida, sus sentimientos hasta que por arte de magia se le haya construido una casa”.

**-Y esa participación, ¿cómo se proyecta en un proceso de ejecución?, ¿cómo hacen la diferencia entre una participación de corte más informativo y con una participación efectiva con el otro?**

-A diferencia de otros proyectos del Ministerio, donde uno facilita el desarrollo de nuevos proyectos de vivienda, en los procesos de reconstrucción uno trabaja sobre la materialidad de las vidas ya construidas. Se intervienen sus casas y se intenta reparar aquello que se fracturó. En Valparaíso, una gran cantidad de familias son protagonistas efectivos; están con el martillo y con la pala reconstruyendo ellos mismos su casa, porque así lo habían hecho antes. No podemos tomar decisiones por las personas. No le estás otorgando un bien que no tenía, estás tratando de colaborar a la reconstrucción de algo que era suyo.

**-En ese contexto complejo, ¿cuál es el mayor obstáculo para poder desarrollar ese vínculo de participación efectiva?**

-Sin duda tenemos muchos obstáculos, pero también tenemos fortalezas. En el Norte Grande, por ejemplo, no contamos aún con la cantidad de empresas ni de entidades patrocinantes que apoyen a las familias a hacer sus proyectos. En Valparaíso, el ímpetu por reconstruir de algunas familias no necesariamente respetan las normas de seguridad. Las obras de infraestructura destinadas a dar seguridad van a demorar más de lo que la gente piensa y ahí se nos genera una ten-

sión. Luego está el tema de las confusiones de roles entre las distintas instituciones involucradas. En este aspecto la figura del Delegado Presidencial es clave. Ellos son los responsables de vincular las instituciones, de manera que se vaya plasmando en un proyecto común. Otra dificultad importante es que las personas afectadas viven una situación no deseada. Con el pasar del tiempo los grados de tolerancia disminuyen y los efectos de haber vivido una situación traumática todavía están presentes. A ello se agregan los eventos propios de la vida de las personas: nacen guaguas, se mueren personas, se separan parejas, hay chicos que les va bien otros que les va mal en el colegio, ocurren cosas. La vida sigue. Este proceso no es fácil, porque involucra algo más allá de una dimensión material. Muchos piensan que esto es sólo reponer lo que se destruyó: la vivienda, la carretera, la luz, la escuela, etc. pero no es así. Si no tienes una visión multidimensional de los efectos de la catástrofe, puede ocurrir que al final digas “construimos viviendas, pusimos consultorios, servicios, pavimentos”, pero la gente esté más triste, más tensionada, más desencantada y no ocupe los espacios. Esas son señales inequívocas de un proceso que no permitió reconstruir la vida, la actividad, ni la identidad del lugar. Los procesos de reconstrucción son complejos, tensionantes y están sujetos a los vaivenes políticos; por lo tanto abordarlos de manera cohesionada, como una política de Estado y no solamente una política de gobierno es otro tremendo desafío. Pero que sea una tarea difícil, no la hace imposible. La maravilla del Servicio Público es que todos los días te plantean nuevos desafíos, te generan nuevos aprendizajes y revitalizan el sentido de estar en esta tarea. •

## DANTE PANCANI,

DELEGADO PRESIDENCIAL PARA LA RECONSTRUCCIÓN ARICA Y PARINACOTA.

### DESARROLLAR APRENDIZAJES INSTITUCIONALES Y TRABAJAR EN CONJUNTO CON LAS COMUNIDADES: CLAVES PARA UNA RECONSTRUCCIÓN EXITOSA.

Por: Dra. Lorena Pérez Roa\*

Editora de la revista Intervención.  
Entrevista realizada el 17 de Junio de 2014.

Dante Pancani estudió la carrera de Trabajo Social entre 1992 y 1997 en la UTEM. Su tesis trató sobre el concepto de acción social como fundamento para la acción de los trabajadores sociales. Después de eso trabajó un par de años en Valparaíso. “Trabajar en región tiene una impronta muy distinta a hacerlo desde la administración central del Estado, porque te obliga a mirar las instituciones públicas desde un lugar distinto”, cuenta. Luego en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU), estudió un master en Acción Política y Participación Ciudadana en España. Una vez de regreso en Chile, volvió a trabajar en el MINVU, en el proyecto de solución a la Toma de Peñalolén, la toma más grande de Chile, -23 hectáreas, 1.800 familias-, donde combinaron intervención social, solución de vivienda con las organizaciones sociales y, en paralelo, realizaron una intervención desde la lógica de la política pública, es decir, los instrumentos de financiación, la gestión más técnica y reglamentaria de la solución de vivienda. “Esta experiencia me permitió conjugar aspectos reglamentarios con intervención social en un mismo tiempo y espacio: diseñar elementos de política pública y llevarlos a la práctica”, explica. Paralelamente ingresó a FLACSO a estudiar un magister en Política y Gobierno. En esta ocasión su tesis se centró en la reforma de las políticas de vivienda. Luego, durante el primer gobierno de la Presidenta Bachelet fue Director del Serviu en Arica Parinacota, cuando Chile pasó de tener

13 a 15 regiones. Así es como tuvo la oportunidad de crear el Serviu de vivienda que, a diferencia de las otras estructuras públicas, son entes totalmente descentralizados y autónomos. Estuvo 3 años como Director del Serviu, donde su trabajo era principalmente de gestión; desde contratar personal; gestionar los presupuestos; ver temas financieros, normativos y de administración del territorio; hasta temas políticos, de vivienda, urbanos, de vialidad y de inversión regional. Fue justamente esa labor la que amplió su espacio de intervención profesional. Con el cambio de gobierno volvió a Santiago y dejó de trabajar para el Estado. Pero luego del terremoto del Norte Grande, la Presidenta lo nombró delegado presidencial para conducir las tareas de emergencia de reparación y de reconstrucción de la zona.

**-¿Qué significa ser delegado presidencial?, ¿cuáles son tus tareas y funciones?**

-Mi labor es coordinar labores en la emergencia, la reparación y la reconstrucción. Mi ámbito de intervención es actuar con todos los servicios públicos y organizar con ellos el trabajo que realizan para la reconstrucción. Por ejemplo, si hay un conjunto de familias damnificadas, yo organizo -no hago intervención directa- las labores de asistencia. Ese es un rol. Un segundo rol es dirigir la reconstrucción en el ámbito de vivienda. En la región hay aproximadamente 1.500

viviendas que reparar y 600 viviendas que reconstruir. Mi rol es organizar cómo las instituciones de vivienda -en este caso, la Seremi de Vivienda y el Serviu regional-, desarrollan todo el proceso de reconstrucción respondiendo a las particularidades de la zona. Por ejemplo, en Putre y en Camarones tenemos que reparar y reconstruir aproximadamente 300 viviendas, donde tienes un arraigo y una matriz cultural distinta de la que existe en Arica. Estamos hablando de viviendas para familias que son de origen aymara, que tienen una materialidad y un diseño distinto, donde las personas tienen una relación distinta con la tierra y el agua. Mi trabajo es procurar de que esa solución habitacional respete la matriz cultural de las personas. En ese sentido, tengo que apoyar y resolver la provisión de terrenos, la disposición de los subsidios y la gestión con las organizaciones sociales, para que este proceso no sea de espaldas a la gente, sino con la gente. Debo velar porque los atributos de participación ciudadana se cumplan. La Presidenta nos ha pedido que seamos especialmente cuidadosos en que las familias no sean objetos de la acción del Estado, sino que efectivamente coparticipen, construyan con nosotros soluciones a los problemas que estamos interviniendo. Hay otro gran tema relacionado con la infraestructura regional y la inversión regional que también debo coordinar. Luego, hay un tercer ámbito que hago que es monitorear fundamentalmente lo que hacemos

en los temas de riego, agricultura y ganadería en subsistencia. Es una región que tiene agricultura y ganadería fundamentalmente de autoconsumo, o de acompañamiento al comercio local, entonces la provisión del agua es un recurso básico para las comunas del interior. Hemos estamos haciendo esfuerzos importantes para asegurar la provisión de agua y de la infraestructura de riego que fue dañada y que se tiene que recuperar. Resumiendo, mi función como delegado es hacer que las instituciones del Estado conversen entre sí, actuar territorialmente y no sectorialmente.

**-En ese sentido, ¿cómo definirías una “buena” reconstrucción?, ¿qué es lo que orienta tu acción?, ¿de qué manera sabes que estas concibiendo un proceso de reconstrucción exitoso?**

-La región pudo diagnosticar problemas de manera eficiente y logramos transformar esos focos de problemas en oportunidades para la reconstrucción. La clave es trabajo en equipo. Otra clave, aunque suene bien cliché decirlo, es que la reconstrucción no es simplemente cemento y fierro. Si ésta no va a la par de un aprendizaje institucional y de trabajo en conjunto con las comunidades, el desarrollo de los territorios, la visión de oportunidad y de sustentabilidad de la región, la reconstrucción sólo sería un listado de reparaciones. Lo peor que nos puede pasar es que hagamos un listado de obras y terminemos con el check list de todo lo que logramos hacer en cantidades de dinero invertido y cantidad de obras ejecutadas.

**-Cuando dices que una buena reconstrucción depende de un buen diagnóstico, ¿cómo se elaboran esos “buenos” diagnósticos?, ¿cómo te aseguras que esos diagnósticos reflejen los elementos sentidos por las comunidades?**

-Los servicios públicos conocen los territorios. Aunque tienen otras bre-

chas saben sobre éstos, ya sea por su experiencia o por lo que dicen las comunidades. Por ejemplo, los equipos del sector agricultura mapearon en corto plazo el territorio, conocen los puntos donde las personas tuvieron problemas, porque tienen vínculos con las comunidades. Los diagnósticos son mérito de que hay servicios públicos que dominan bien los ámbitos en los que intervienen. El Estado tiene instituciones, muchas de ellas con alta capacidad técnica. Eso explica porqué los diagnósticos fueron certeros, lo que debe complementarse con tener procesos de participación abiertos, que permitan retroalimentar el desarrollo de acciones y corregir.

**-En relación a la especificidad territorial, ¿cómo se logra reconocer y respetar la diversidad de la región en los procesos de reconstrucción? Sobre todo si estamos hablando de la reconstrucción de una de las regiones más alejada de la toma de decisiones, ¿cómo se logra instalar esas demandas específicas en el Estado central?**

-En ello recae la pertinencia de la figura de la delegación presidencial, el vínculo entre la lógica regional – local y el Estado central. El delegado es puente, para que ese vínculo sea eficiente. Nosotros tenemos atribuciones y enlace directo con el gobierno central que nos permite movernos con resolución, pero desde la región

**-Desde tu posición de interlocutor entre la región y el Estado central, ¿cuáles serían los obstáculos que tú vislumbra en ese proceso? ¿A qué le temes?**

-La urgencia contribuye porque nos pone instrumentos administrativos que permiten operar en estado de emergencia y le otorga, a su vez, un carácter de prioridad al trabajo que realizamos. Cuando el Estado no tiene esta tensión de responder prioritariamente puede entrar en la lógica

de lo “regular” y aparecen problemas de eficiencia. Le temo a que esto que hemos administrado de manera eficiente, entre en una lógica de regularidad, que nos quite la velocidad con la cual estamos interviniendo. Lo importante es que se incorporen aprendizajes y quede capacidad instalada para resolver objetivos y metas de corto tiempo.

**-¿Tienes algún tipo definido para la realización de la tarea?, ¿hay un tiempo límite?**

-No. Hay tareas que responder y acciones que realizar, pero no hay un plazo acotado. Hay algunas acciones que por su naturaleza deberían estar resueltas con un horizonte de corto plazo y hay otras que no. El trabajo termina con objetivos cumplidos. Mi rol es asegurar que las cosas pasen, pero son las instituciones las que actúan según sus competencias.

**-O sea, tienes que dejar las cosas marchando. Una vez que marchan...**

-Una vez que esta todo marchando, hay acciones que entran en una fase regular.

**-Retomando el tema del trabajo social, ¿cuáles sientes que son las herramientas de la profesión que te han ayudado en el fondo a poder asumir este desafío profesional? ¿Tú crees que hay herramientas específicas de la profesión o que están más ligadas con tu experiencia?**

-Yo creo que las profesiones en general ofrecen un marco interpretativo restringido de la realidad y te ponen determinadas competencias y habilidades en la medida que te mueves en ese campo profesional más exclusivo. En el ámbito de las políticas públicas y de la gestión en general, creo que es un campo en disputa, hay muchas lógicas de intervención profesional. El trabajo que hago, muy bien lo podría hacer un ingeniero como también lo puede hacer un trabajador social.

Hay algunas competencias y habilidades que son de carácter transversal a muchas profesiones. Hoy un arquitecto no puedo dejar de escuchar a una comunidad. Es probable que tenga menos herramientas conceptuales y metodológicas para desarrollar procesos de participación pero, es un requisito básico cuando lo haces desde la gestión del Estado. El trabajo social brinda instrumentos de apoyo para poder movernos en la lógica de la política pública, pero creo que no son instrumentos exclusivos de esta carrera. Es importante que los trabajadores sociales tengamos formación en ámbito de la administración y la gestión del Estado. Cuando te dedicas a hacer gestión pública y eres un trabajador social, tienes puntos a favor como tienes otras limitaciones, pero al final del día tienes que resolver y concretar con las fortalezas y con las brechas.

**-En el contexto de tú quehacer actual, ¿consideras que los trabajadores sociales tienen que desarrollar otro tipo de habilidades?, ¿qué debería considerarse en términos de formación?**

-Se debe continuar fuertemente con la formación teórica y metodológica en los campos tradicionales del trabajo social, aportando marcos de interpretación de la realidad social y herramientas para actuar en ella. También creo que la formación debería complementarse con elementos de gestión y de administración de la política pública, no sobre cómo operan los programas públicos, sino en cómo opera el Estado, en tanto es quien desarrolla intervención social de largo alcance.

**-En ese sentido, ¿sientes que es un desafío mejorar las habilidades de comprensión del aparato mismo del Estado?**

-En estos ámbitos del trabajo social, estamos obligados a entrar en la dimensión tecnológica de la gestión, sin

perder la matriz teórica y metodológica que es el campo más disciplinario para nosotros. Hay que comprender al trabajo social más allá de la pobreza; no tenemos la exclusividad en la política pública asistencial. El trabajo social puede ser la política pública en todas sus manifestaciones, que requiere tanto de marcos de interpretación como de acción. Hoy, por ejemplo, todos los sistemas de inversión que se someten a evaluación ambiental, obligan a instancias de participación ciudadana. Toda obra pública tiene tributos de participación. Ese modo de hacer, nosotros los trabajadores sociales lo conocemos muy bien. •