

DE LA ASISTENCIA AL ACOMPAÑAMIENTO: POR QUÉ EL "DAR" DEL ESTADO MUCHAS VECES NO LLEGA

Lic. Cris Oré – Trabajadora Social
Fundación To Give Welfare – DASBIEN

Me tocó evaluar Cuna Más en el 2019. No la evaluación de impacto que publican los papers, sino la de abajo: sentarme en los módulos de cuidado, ver a las madres dejar a sus hijos con las cuidadoras, escuchar lo que decían cuando creían que nadie escuchaba.

Una tarde, en Carabayllo, una madre -llamémosla Lucía- me confesó: *"La señora del módulo es buena gente. Pero mi hijo llega con hambre. Yo le dejo su papilla, pero ella dice que no es del programa. Entonces él no come, o come lo que dan, que a veces no le gusta"*.

Le pregunté si había dicho algo. *"¿A quién? A la coordinadora nunca la veo. Y si reclamo, me quitan el cupo"*.

Ese día entendí algo que mis cursos de gestión pública no me habían enseñado: **el programa funcionaba perfectamente en sus indicadores, y fallaba completamente en su vínculo**. Lucía recibía el servicio. Pero no recibía el cuidado. Y peor: no podía decirlo sin riesgo.

Esto no es exclusivo de Cuna Más. Lo he visto en Juntos, en Pensión 65, en Qali Warma. El Estado peruano ha construido una maquinaria impresionante de transferencias. Pero sigue pensando que **dar es amar (bienestar)**. Y no siempre es así.

El error estructural: cuando el diseño impone el bien

James C. Scott, politólogo de Yale, documentó cómo los Estados modernos fracasan cuando intentan "legibilidad": hacer visibles y administrables realidades complejas (Scott, 1998). Sus ejemplos son brutales: los planes soviéticos de agricultura que ignoraban saberes campesinos, los proyectos de urbanización que destruían redes comunitarias. El patrón es común: **lo que no se ajusta al formato se vuelve invisible, o se castiga**.

En el Perú, Arturo Jiménez ha mostrado cómo los programas sociales heredan esta lógica: se diseñan desde oficinas con supuestos universales sobre "lo que la población con pobreza necesita" (Jiménez, 2014). La pobreza se mide en soles faltantes. El cuidado, en horas de atención. Pero **¿quién pregunta si esas horas son vividas como cuidado?**

Martha Nussbaum, en su crítica al enfoque de ingresos, propone evaluar "capacidades": no lo que tienen las personas, sino lo que pueden hacer y ser (Nussbaum, 2011). Pero incluso ella nota que falta un paso: **cómo saber si las capacidades se ejercen en relaciones de reconocimiento mutuo**. Una madre puede tener cupo en Cuna Más (capacidad de trabajo), pero si el servicio no reconoce las particularidades de su hijo, la capacidad se anula en la práctica.

Sen y Nussbaum discuten esto en *The Quality of Life* (1993): el bienestar no es satisfacción subjetiva ni riqueza objetiva, sino **libertad sustantiva**. Pero ¿libertad para qué? Para Figueroa (2010, 2025), la respuesta es específica: para **recibir cuidado validado por uno mismo**. Sin eso, la libertad es formal.

La Teoría Dasbien: diagnóstico del paternalismo estatal

Andy Figueroa propone que el amor -el cuidado efectivo- requiere tres operaciones: **subjetivar** (averiguar qué es bueno según el receptor), **intencionar** (dar ese bien con decisión), y **retroalimentar** (confirmar que llegó como tal) (Figueroa, 2010, p. 89; 2025, p. 47-48).

Los programas sociales peruanos suelen cumplir el segundo paso. Intencionan: hay presupuesto, infraestructura, personal. Pero fallan en el primero y tercero.

Subjetivar ausente: En el diseño de Cuna Más, ¿se consultó a las madres qué tipo de cuidado infantil **ellas** valoraban? No las encuestas de satisfacción posteriores, sino la pregunta previa: "*¿Qué necesita su hijo, y qué necesita usted para cuidarlo?*" Las evaluaciones de Araujo y others (2017) muestran resultados en desarrollo infantil, pero no en **adecuación cultural** del servicio. Una cuidadora del Ande me dijo: "*Aquí los niños no duermen a la hora del programa. Pero el cronograma es el cronograma.*"

Retroalimentación ausente: Los indicadores miden cobertura, no **recepción**. ¿Cuántas madres saben que pueden reclamar sin perder el cupo? ¿Cuántas lo hacen? El miedo a la sanción -documentado por Dammert (2017) en su análisis de focalización- inhibe la retroalimentación. El programa no sabe que falla, porque **el usuario no puede decirlo**.

Esto no es incompetencia de los funcionarios. Es **diseño institucional**. Cuando el objetivo es "llegar a X usuarios", la pregunta "¿llegó bien?" se vuelve costosa y se externaliza.

Tres programas, tres fallas de vínculo

Programa	Lo que da	Lo que no subjetiva	Lo que no verifica
Juntos	Transferencia condicionada	Qué educación/salud la familia prioriza; diferencias culturales en crianza	Si la condicionalidad se vive como coerción o apoyo
Pensión 65	Ingreso básico	Qué necesitan ellos (no lo que suponemos: medicinas, a veces compañía)	Si el dinero les llega, o es capturado por familiares; si se sienten dignos o mendicantes

Programa	Lo que da	Lo que no subjetiva	Lo que no verifica
Cuna Más	Cuidado infantil temporal	Horarios, alimentación, rutinas según necesidad específica del niño	Si el niño come, duerme, juega bien según él ; si la madre se siente tranquila o culpable

Los tres cumplen el segundo paso dasbieniano: intencionan. Pero sin subjetivar y sin retroalimentar, el cuidado **se disipa en la trasmisión**.

Esto explica paradojas documentadas: familias con Pension 65 que reportan **menor bienestar subjetivo** que familias sin pensión (Gasparini & Cruces, 2013, en discusión de efectos no monetarios). No es que la plata dañe. Es que llega **sin el vínculo que la legitime**.

El caso de las ollas comunes: cuando la sociedad civil enseña al Estado

En el 2020, durante la pandemia, las ollas comunes de Lima Sur no esperaron al Estado. Organizaron redes de cuidado espontáneas: una cocinaba, otra cuidaba niños, otra conseguía agua. No había ficha, no había cronograma. Pero funcionaban.

Carlos Reyna, sociólogo de la PUCP, documentó que estas redes sobrevivían porque **ajustaban el cuidado a las necesidades específicas de cada familia**, en tiempo real (Reyna, 2021). No había "usuario" y "proveedor". Había **reciprocidad inmediata**: hoy cocino yo, mañana tú.

El Estado llegó después -con alimentos, con programas- y a veces **desarticuló**: imponiendo proveedores únicos, horarios fijos, formatos de entrega que no se ajustaban a las dinámicas vecinales. Lo que Figueroa (2025, p. 75-77) llama "**errores de la ZIE sin orientación**": dar sin guía del receptor, generando efectos colaterales.

No propongo romanticizar las ollas comunes. Pero sí señalar: **el cuidado que funciona subjetiva y verifica**, aunque no use esas palabras. El cuidado estatal, aunque tenga recursos, puede fallar precisamente porque no hace tiempo para esas operaciones.

Hacia un Estado que "pregunta y ajusta": propuestas concretas

No es realista pedir que cada programa haga terapia familiar. Pero sí es posible **institucionalizar mecanismos de subjetización y verificación**. Propongo tres, basados en la Zona de Interacción Equilibrada de Figueroa (2025, pp. 53-57) y en experiencias internacionales:

1. Entrevista de adecuación previa

Antes de asignar un servicio, el trabajador social hace una visita sin ficha de elegibilidad. Solo pregunta: "*¿Qué necesita? ¿Cómo lo está resolviendo ahora? ¿Qué le funcionaría?*" No para cambiar el programa, sino para **ajustar la oferta** (horario, modalidad, acompañamiento adicional).

Esto existe en el modelo de "presupuestos de cuidado" de España (Borraz & Moreno-Fuentes, 2020): la persona recibe una asignación y **diseña con un técnico** cómo usarla. El control no es sobre el gasto, sino sobre el resultado en bienestar percibido.

2. Mecanismos de retroalimentación segura

Que el usuario pueda decir "esto no me sirve" **sin perder el beneficio**. Esto requiere separar la queja del castigo. En evaluaciones de Cuna Más, las madres que reportan insatisfacción suelen ser etiquetadas como "resistentes" o "poco comprometidas". Hay que invertir eso: **la queja es información, no disidencia**.

La literatura sobre "quejas en servicios públicos" (Birchall, 2011) muestra que los sistemas que aprenden de las quejas mejoran más rápido. Pero solo si las quejas son **escuchadas como datos, no como amenazas**.

3. Indicadores de calidad relacional

Además de "niños atendidos", medir: **"porcentaje de usuarios que reportan que el servicio responde a lo que necesitaban"**. Esto se puede validar con entrevistas breves, muestrales, por personal externo al programa.

Chile lo ha probado en Chile Crece Contigo: encuestas de "experiencia de cuidado" que alimentan mejoras locales (Irrázaval, 2017). No es perfecto, pero **visibiliza el vínculo**.

El rol del trabajador social: traductor, no gestor

En este esquema, el TS no es quien "ejecuta" el programa. Es quien **media entre la oferta estandarizada y la necesidad subjetiva**. Hace subjetivación: averigua qué necesita realmente la familia. Hace verificación: confirma si lo que se dio funcionó.

Esto requiere tiempo. Requiere formación. Requiere que los colegios profesionales **valoricen esta función** como especialización, no como "lo que se hace mientras no hay plaza de psicólogo".

Paulo Freire, en referencia obligada, decía que la educación liberadora requiere **diálogo**, no solo transferencia de contenidos (Freire, 1968). Lo mismo aquí: la intervención social liberadora -del asistido al acompañado, diría el Banco Mundial- requiere **diálogo sobre el cuidado**, no solo transferencia de recursos.

Cierre: la madre que no reclamó

Volví a ver a Lucía en el 2022. Su hijo ya no estaba en Cuna Más; "graduó" a primaria. Le pregunté si alguna vez dijo algo a la coordinadora. "*No, hijo. Pero usted me escuchó. Eso ya fue algo.*"

Esa frase me persigue. Porque revela lo bajo de la vara: **que escuchar sea "algo"**, un extra, no el mínimo. Pero también revela una oportunidad: si el Estado aprende a escuchar sistemáticamente, no como gesto sino como **protocolo**, podríamos transformar la calidad del cuidado sin aumentar el presupuesto.

La Teoría Dasbien no es una crítica a los programas sociales. Es una **invitación a completarlos**. A reconocer que dar bien no es solo dar mucho. Es **dar según quien recibe, y saber que llegó**.

Eso es trabajo social. Eso debería ser política pública.

Referencias

Birchall, J. (2011). *Fighting for their rights: A comparative study of people with consumer representation in public services*. Routledge.

Borraz, C., & Moreno-Fuentes, F. J. (2020). *Dependency, care and social policies in Latin America*. ECLAC.

Dammert, A. (2017). Targeting social programs in Peru: El Sistema de Focalización de Hogares (SISFHO). *Latin American Research Review*, 52(1), 114-128.

Figuroa Cárdenas, A. K. (2010). *Das Bien*. Fondo Editorial UNMSM.

Figuroa Cárdenas, A. K. (2025). *Theory of Dasbien Life*. Editorial Tecnologías Dasbien.

Freire, P. (1968). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI.

Gasparini, L., & Cruces, G. (2013). Las asignaciones universales por hijo en Argentina: Impacto, discusión y alternativas. *Revista CEPAL*, 110, 65-84.

Irarrázaval, F. (2017). Evaluación de Chile Crece Contigo: Aprendizajes y desafíos. *Psicoperspectivas*, 16(2), 42-53.

Jiménez, A. (2014). *La política social en el Perú: entre el asistencialismo y la ciudadanía*. IEP.

Nussbaum, M. C. (2011). *Creating capabilities*. Harvard University Press.

Reyna, C. (2021). Resiliencia comunitaria en tiempos de pandemia: Ollas comunes en Lima Sur. *Anthropologica*, 39(2), 155-178.

Scott, J. C. (1998). *Seeing like a state: How certain schemes to improve the human condition have failed*. Yale University Press.

Sen, A., & Nussbaum, M. C. (Eds.). (1993). *The quality of life*. Clarendon Press.