

Entrevista

De acuerdo al Plan operativo, se propone una organización en términos de desarrollo organizacional al que le falta cuerpo. La última reunión de evaluación se vio entrampada en cuadros e indicadores que no reflejan el trabajo diario y pleno de contenido. Por otra parte, queda profundamente planteada la pregunta por la necesidad de las diferentes figuras propuestas en términos de gobierno. Tal y como se piensa hoy en día, queda perdido el rol de la dirección ejecutiva, desde que, en términos clásicos, sólo el área de ciudadanía responde a los requerimientos administrativos. La Radio y salud, con sus diferencias, conllevan prácticas de administración y funcionamiento diversas. Si bien salud responde a un área (y la radio es independiente a la DE), hay algo en la gestión que no contempla esto y, por momentos entorpece la práctica, incluso de Radio Tierra.

La pregunta, entonces, más allá de la formalidad y el rol de la dirección ejecutiva, se centra en un tema de estilos y formas de gestión. Se percibe que la actual gestión quedó desfasada con la realidad interna, lo que provoca tensiones difíciles de sortear, más allá de la voluntad de las trabajadoras por hacer institución. Se percibe falta de canales de resolución de conflictos, no sólo porque no hayan, sino porque de entrada no se condicen con la necesidad de repensar la Morada desde su actual realidad. En este sentido, se destaca el echo de la evaluación como suceso objetivable para ejemplificar los conflictos y su mal manejo, pero a su vez se resalta una práctica cotidiana que va generando un malestar laboral y personal que hace por momentos insostenible la voluntad de hacer institución en La Morada.

ENTREVISTA A GABY GONZALEZ AREA DE SALUD. EVALUACIÓN DIRECCIÓN EJECUTIVA.

1. Difícil la pregunta porque el marco organizativo que tenemos es una de las cosas que más ha costado definir y diferenciar este año. Lo más claro es que hay una directora ejecutiva, que determina, decide y tiene autoridad para tomar decisiones. Que hace un seguimiento presupuestario en general de la corporación.

Después están las áreas, que en este caso son 2, de alguna manera ejecutantes de los lineamientos generales de un plan corporativo.

Junto con eso hay un directorio que debería dar los lineamientos políticos de corporación, a partir de eso se determina las funciones de la D:E, y la bajada hacia las áreas.

Eso en rigor no creo que funcione, lo que tenemos son proyectos de funcionamiento, que tienen sus objetivos, que de alguna manera contribuyen a encarnar el plan corporativo o trienal. Que está construido a partir de las áreas, junto a la dirección y junto al directorio.

Ese es el "mono" que yo tengo del marco organizativo de LM.

En términos de canales, yo creo que efectivamente no hay canales claros y definidos de cómo funcionar. Por ejemplo este año que me ha tocado ser coordinadora de área, teníamos un canal, que se suponía era el comité operativo.

Un comité que se suponía funcionaba en conjunto con D:E, que lo convocaba para ir haciendo un seguimiento de la planificación y ejecución, de los que es plan trienal.

No fue eficiente porque por ejemplo nunca fue un canal resolutivo. Fue un lugar de dar cuenta de lo que está pasando pero no de mucho intercambio.

La definición del Plan Trienal como proceso no fue fácil. Lo empezamos a ejecutar a mitad de año, con una planificación previa más o menos adecuada a ese plan. Acomodar eso que ya teníamos, esas actividades no fue fácil.

Desde el área teníamos actividades primero de acuerdo con los objetivos como área. El Plan Trienal, y ahí está el desfase se termina de construir cuando las áreas ya tienen su planificación hecha, lo que se hace es hacer coincidir la planificación de cada área en este plan.

Lo que en términos de objetivos había sido definido el año anterior, por las encargadas de área, la D:E y el directorio.

El área mientras construye su planificación pensando en los objetivos generales, que ya estaban armados.

Quedaba por definir junto a la D:E la parte más operativa del plan en función de definir ciertas actividades. Pero el desfase era que ciertas actividades ya las estábamos ejecutando, la discusión fue como insertábamos esas actividades en ese plan, que ya estaba construido.

La pregunta era, ¿esas actividades a que objetivos vienen aportar? Y ¿cómo encontramos los indicadores de resultado?. Todo tiene que ver con la medición para una evaluación, que es la que hicimos en Enero.

Yo dije ¿qué estamos haciendo? ; nuevamente estamos mirando al Plan. Porque no ponemos registros o niveles , donde podamos tener incidencia en los análisis que hacemos pero desde el lugar que nos corresponde, de nuestras propias prácticas. Y ahí apareció que un eje por la ciudadanía, coincidente con el tema de los derechos. Una pregunta por la memoria , que es coincidente incluso con lo que nosotros hacemos en nuestros registros y la pregunta sobre la subjetividad.

Esto fue recién este mes, mes de Enero. No fue una discusión , y es lo a mi me parece interesante. Aquí la gestión interna es para generar y mantener permanentemente un espacio del debate. Eso no esta , la gestión de esta dirección esta puesta en una gestión financiero- administrativa.

Ahí la pelea es siempre “salud no hace lo que debe hacer”, ¿ por que no se fortalece LM desde lo que se hace? ¿cómo a través de las necesidades de salud , en términos de los requerimientos de las reflexiones , de generar alianzas con otros?.

Si hay una comprensión mayor es más fácil gestionar interlocutores para eso. Muchas veces la DE bajaba propuestas y yo me pregunto ¿qué vamos hacer nosotros acá?. ¿Reinventamos lo que hacemos? ¿travestimos todo para que aparezca algo de ese lugar?.

Yo debo sentarme con ella y decir: esto es lo que hacemos , por enésima vez.

La DE debía entonces pensar, que nuestro proyecto de salud tiene que ver con estos elementos. Por lo tanto la gestión que yo haga debe pensar en estos tipos de interlocutores, en términos de financiamiento, de alianzas etc.

La pregunta es ¿qué tan fuerte es la producción de las áreas par poner esta tensión en la DE?

No se puede cuando domina lo financiero en la relación . Es muy difícil porque se replica una situación de poder muy asquerosa.

Porque pone la pregunta sobre la plata, que es muy pesada . Si tienes que pelear por cada peso no quieres mostrar ninguna debilidad. Todo el tiempo te tienes que justificar.

Nadie desde la DE se hace la pregunta sobre el aumento de un 50% de la demanda de atención. Que significa que la Corporación tiene un lugar cada vez más reconocido.

La pregunta sobre la viabilidad de la Corporación ha derivado en la incapacidad de proponer un flujo diferente . Menos para nosotras que LM nos ha aportado un subsidio de 5 millones 400 ¿estamos en condiciones de proponer una actividad , de hecho no porque no tenemos plata. Lo cual es poner freno a las iniciativas. En rigor todo es : este proyecto se puede autofinanciar.

En términos de financiamiento la atención de las pacientes aporta el 50% de lo que necesitamos idealmente. Idealmente para destinar a todo el equipo media jornada, para participar en actividades que puedan colaborar con el cumplimiento de lo objetivos de la corporación.

Yo creo que ahí no es un canal fácil, porque ya está muy armado. Tienes que hacer coincidir actividades con objetivos que ya estaban amarrados .

Entiendo que esa construcción de objetivos fue colectiva, bajo ese marco ,hay un marco entre comillas de respeto. De decir: si ya se construyó colectivamente puede operar así, como una legalidad para toda la Corporación.

En ese sentido yo creo que lo clave de la gestión de la DE debería ser, y no creo que lo haya sido en este caso, un conocimiento más profundo de las actividades de cada proyecto. Respecto a los sentidos .

Porque los instrumentos de planificación provocaron un desfase de sentidos, que en términos de gestión interna, es lo que más se ha destapado en las dificultades últimamente.

Le necesidad de entender y comprender, cual es el proyecto instalado que las áreas tienen. No tener un imaginario , y decir desde ahí las actividades que se deben realizar. Al revés , a partir de la realidad de las áreas y lo que son, hacer objetivos en la planificación.

Ahí hay un desfase que en términos de la gestión . No hay una gestión DE, que permita el conocimiento más profundo, y hacer de ese conocimiento un plus de LM.

Todo el tiempo es al revés, LM no tiene un programa de salud de determinadas características, según lo que se dice deben hacer las organizaciones feministas.

Definiciones sacadas de un análisis contingente de lo que son los acuerdos internacionales. Yo creo que ahí una marca fundamental de esta dirección, de hacer empatar los lineamientos de LM ,en términos de su plan con lo que son los acuerdos internacionales.

Nuestros interlocutores en términos de metas, de objetivos , de direcciones hacia donde ir, siempre están traspasado por ese discurso. El discurso de la CEDAW, de las feministas gringas etc. Un lineamiento que está referido a tratar de llevar nuestro quehacer a esos lugares. Si en esos lugares los temas que se han priorizado son tales, bajarlos a nuestra actividad.

Todo el tiempo es estar acomodándose . Más que como lo que nosotros hemos instalado como proyecto , puede aportar o puede debatir o dar una mirada diferente a lo que se decide en el orden internacional.

Que corresponde a una opción política de estar instalado en el tema de los derechos. Que es un plano, pero si trabajamos con el tema femenino uno podría no situar ese trabajo en una sola dimensión. Sino cruzar las tensiones que le dan cuerpo y nutren la idea trabajar con la mujer.

No han existido por parte de la DE instancias donde se exprese este debate. Recién después de la evaluación externa se destaparon todas estas tensiones. Pudimos expresar todas estas cuestiones en la evaluación interna.

No existen desde la DE instancias de relación entre áreas, esto queda en un plano de informalidad. Se hace corporación en el trabajo de intercambio, tanto como en el trabajo de cada área. En una instancia de intercambio permanente.

Si bien la DE fue de puertas abiertas, cada vez que le pedía una reunión me la daba, no construyo canales. El Consejo era más bien una instancia para chequear lo que estaba haciendo el área y para revisar y repartir las propuestas .

Existen espacio de alianza entre las áreas con distintos matices. No existe un colectivo interno que de respuesta a la elaboración que debería liberar la DE.

La política del autofinanciamiento nos ha significado particularmente disminuir remuneraciones. Hemos optado por mantener el equipo. La atención es fundamental para pensar temas que tienen que ver con las mujeres. Si no tenemos ese espacio clínico, como espacio de escucha, que ponemos a pensar y analizar como equipo.

Salud tiene un colectivo interno que piensa su quehacer. Ante el estilo de esta DE, lo difícil como jefa de área, es que tengo que estar siempre defendiendo ese colectivo interno que trabaja. En vez de potenciar ese equipo. Este espacio interesa como espacio de producción de discurso, de saber, de incidencia política. Para poder generar intercambios. En ese sentido se valora LM como espacio de trabajo.

La DE no ha puesto LM en el afuera con un énfasis en nuestro quehacer. Lo ha hecho exclusivamente en la discusión de los derechos. La colocación del area es producto de un esfuerzo sectorial.

La capacidad de resolución de conflictos esta limitada por la negación de la DE de trabajar canales para que se expresen.

Como conflicto se identifica el tema presupuestario . Tiene un sentido de autonomía, que me parece bien, que cada proyecto o área se preocupe de lo que gasta y produce y que pueda hacer un seguimiento.

Respecto a LM no se entiende el estado de precariedad financiera que la Corporación tiene , en que se expresa.

La DE debía dar cuenta sobre ella al colectivo de trabajadores y no sólo al directorio, como lo hace hasta ahora. Sobre todo porque para el área, define un cuestionamiento al colectivo interno, que se opto por mantener. Que siempre parece antojadizo, ustedes quisieron , ustedes verán. Este es un conflicto que no ha tenido expresión, que hace sentirse siempre en deuda con LM , como si fuera algo distinto a lo que somos.

Otro conflicto fue el tema de la evaluación externa. Evaluó respecto a DE 2 cosas: la construcción de los términos de referencia, que me hago responsable de no haberle tomado el peso. Pero que nunca fue explicitada la necesidad de que fueran construidos colectivamente por el comité operativo. Algunos de los puntos de referencia al revisarlos me ofrecían reparos.

Respecto a los términos que expresa el informe , me pareció muy pesado el proceso con las examinadoras. Lo planteo a la DE , esto viene duro , ¿cuales serán las estrategias con que los vamos a enfrentar?.

Se me plantearon dudas ante las evaluadoras , preguntaban: ¿hacen esto? , ¿por qué no lo hacen?, ¿de donde venían los cuestionamientos sobre lo que se debe hacer? ¿de los términos de referencia? ¿a una petición particular de evaluar ciertos focos de los proyectos?.

La respuesta de la DE fue negadora , como si no hubiera pasado nada. No se abrieron instancias de discusión. Se hizo, finalmente presionado por el directorio. Dar una instancia que revisara lo que ahí se decía. Que significaba y si estamos dispuestas asumirlo si estamos o no de acuerdo . .

Fue grave porque alguien que dirige este lugar , si se le dice que hay cosas impresentables e inaceptables y no dice hay que conversar , sino que revisa con que estamos de acuerdo, con que no y hace una carta a la Novib, no da cuenta de lo que pasa a los demás.

Deberíamos haberlo tomado profundamente, si eso tenía seriedad. Porque fue un proceso muy desgastante. Porque es importante ser cuidadosas con los colectivos de trabajo. Consecuentemente hay que cuidar la salud mental de quienes trabajan aquí. <importa que tengamos buenas relaciones , que no nos ninguniemos. Se trato de asumir lo operativo , cambiemos esto o lo otro pero la DE no fue sensible a lo descalificadora que era la evaluación.

Puede haber inconsistencias en lo operativo pero nadie puede decir: lo que haces no sirve, no tienes nada que hacer acá. Este fue el mensaje para el área, de las evaluadoras. Fue muy fuerte, muy mal tratador.