

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

Capítulo 5

MARGINALIDAD E INSTITUCIONALIZACIÓN:

**Una intervención del equipo de asesorías institucionales de la
Cátedra de Teoría y Técnica de Grupos I en la
Residencia de Educación para la Salud**

Lucrecia Benst - Susana de la Sovera - Cristina Puccetti

I. - INTRODUCCION

Esta experiencia se inició con un contrato entre dos Instituciones: la **Residencia de Educación para la Salud** y el **Equipo de Asesorías Institucionales del Area de Extensión de la Cátedra de Teoría y Técnica de Grupos I de la Facultad de Psicología de la U.B.A.**¹ Esta intervención atravesó tanto el mandato justicialista como el actual mandato radical de la ex Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires.

La **Residencia de Educación para la Salud (REPS)** pertenece a las Residencias No Médicas dependientes de la Dirección de Capacitación y Concursos de la Secretaría de Salud del Gobierno Autónomo de la Ciudad de Buenos Aires (ver gráfico pág.38). Fue creada con el objetivo de formar agentes que operaran como líderes comunitarios para la prevención y promoción de la salud. Dichos agentes, insertados en niveles hospitalarios y de Centros de Salud, facilitarían con su accionar en la comunidad un proceso de participación creciente por parte de la misma en gestiones colectivas de salud.

Es la única Residencia interdisciplinaria, constituyéndose a partir de las siguientes disciplinas: Antropología, Ciencias de la Comunicación, Ciencias de la Educación, Medicina, Psicología, Sociología y Trabajo Social. Está destinada a graduados recientes de las disciplinas

¹ Por la Cátedra de Teoría y Técnica de Grupos participaron en distintos momentos de esta experiencia los Licenciados Lucrecia Bernst, Susana de la Sovera, Cristina Puccetti, Mario Woronowsky, el Dr. Luis Herrera y la supervisión fue realizada por la Lic. Ana Ma. Fernández.

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

mencionadas, otorgándoles un contrato rentado para la formación en servicio por el término de tres años. Dicha formación se realiza en prácticas de Programas de Acción Comunitaria en las áreas de influencia de los Hospitales Santojanni, Penna y Tornú, a través de sus Centros de Salud.

La población de los barrios de influencia de las Areas Programáticas de los tres hospitales mencionados se caracteriza por ser de clase media baja y baja, encontrándose sectores altamente pauperizados, nucleados en grandes Villas en las dos primeras áreas, a saber: -1) Centro 7 del Hospital Santojanni: Barrios Piedrabuena, de Inta y Pirelli.

-2) Centro 10 del Hospital Penna: Barrios Parque Patricios y Barracas.

-3) Hospital Tornú: Barrio Chacarita. También existe aquí un grupo poblacional altamente carenciado que ocupa predios e instalaciones de Metrovías (denominado por dicha comunidad como Playón).

Participan de esta Residencia, Profesionales Residentes de 1er. año (R1), 2do. año (R2) y 3er. año (R3). Una característica a resaltar es que dada la falta de un organigrama formal en la Dirección de Capacitación y Concursos, no existe un número fijo de ingresantes a la REPS. Por lo que año a año, el número de residentes que ingresan es objeto de una negociación que está supeditada tanto a la política presupuestaria general y específica para el sector como a las habilidades y contactos institucionales del negociador del momento.

En estos espacios de negociación participaban diferentes sectores: la Dirección de Capacitación y Concursos, la Subsecretaría de Programación, los Directores de los Hospitales y los Directores de los Centros.

Asimismo todos los años el conjunto de los Residentes elige por Reglamento un equipo de Jefatura compuesto por tres miembros que postulan su candidatura durante el último año de su formación a efectos de ejercer sus funciones una vez egresados de dicha Residencia.

Una particularidad en el ejercicio de las jefaturas se refiere a su transitoriedad. Por una parte su mandato es breve, de un año, pero fundamentalmente se ve afectado por la situación de que la postulación y elección de nuevos candidatos a jefes se produce a los seis meses de iniciado el

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

mandato anterior. Por lo que la mayor parte del tiempo el ejercicio de la jefatura queda impregnado de las tareas de traspaso de funciones, tanto al asumir como al delegar.

Cada uno de estos Jefes es responsable de la coordinación de las tareas llevadas a cabo en cada una de las tres Sedes donde se desarrolla esta Residencia.

A su vez, existe un Coordinador/a General de la REPS, que oficia de nexo entre la Residencia en su conjunto y la Dirección de Capacitación, siendo designado por ésta última.

Es de destacar que tanto los ingresos de los R1 como la asunción de los cargos de jefatura se realizan en junio de cada año.

Desde su creación hasta la actualidad, la REPS ha transitado por diferentes momentos. En el momento de su creación cobró sentido ideológico ya que aparecía como un instrumento valioso que permitía viabilizar concepciones de salud y enfermedad enmarcadas en políticas sanitarias con anclaje en lo social. Estas concepciones, basamento ideológico de la Residencia, han perdido vigencia en el conjunto de la sociedad en los últimos años dando paso a criterios empresariales y privatizadores de la salud, expresión de las políticas de ajuste en dicha área. Es así que predominan políticas sanitarias basadas en explicaciones biológicas y tecnológicas, con un retorno al objetivismo médico y al positivismo científico.

Sería interesante indagar cómo se ha producido la articulación entre el universo de significaciones, prácticas y políticas que han impuesto la necesidad de que el Estado se corra de sus obligaciones en salud con el retorno, en Medicina y Salud Mental, de concepciones biológicas, positivistas.

Por su parte, el **Equipo de Asesorías Institucionales** lleva a cabo desde 1987, las actividades de Extensión Universitaria de la **Cátedra I de Teoría y Técnica de Grupos** de la Facultad de Psicología de la U.B.A., cuya titular es la Licenciada Ana María Fernández.

La importancia del Area de Asesorías Institucionales como eje de las actividades de Extensión Universitaria, responde en primer lugar al criterio más general por el cual la Universidad a través de sus Cátedras brinda sus conocimientos a la comunidad, principio que confronta con la idea de una ciencia aislada de la sociedad donde se producen sus conocimientos. Por otra parte,

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

en relación con lo anterior, en tanto una Cátedra no debe ser mera transmisora de los conocimientos sino también espacio de producción de los mismos, las actividades de Extensión no deben circunscribirse al hacer, sino que sus equipos deben pensar y elaborar conceptualmente sus acciones. Este proceso de producción de conocimientos nutre, actualiza y enriquece la docencia.²

Es por eso que este equipo en esta intervención en particular, en la REPS, brinda en diferentes momentos de su contrato, capacitación (teórica y de diseño de dispositivos), asesoramiento y supervisión. Asimismo los miembros de dicho equipo pertenecen al staff docente de la Cátedra antes mencionada.

Resulta importante destacar una tensión que atraviesa permanentemente el contrato entre estas dos instituciones antes descritas. Esta se refiere a la restricción presupuestaria que surge a partir de políticas de ajuste de ambas instituciones que precarizaron las condiciones laborales del personal afectado a esta actividad. Dicha tensión se vió particularmente agravada por la diferente filiación política de las conducciones de las dos instituciones en juego, durante la mayor parte del tiempo que duró este contrato, llegando a peligrar por momentos la continuidad del mismo.

II. - NARRACION DE LA EXPERIENCIA

A los efectos del relato de esta experiencia, vamos a diferenciar momentos de la misma, de acuerdo a los requerimientos formulados y los dispositivos implementados. Momentos que no responden a períodos cronológicos sino que se ordenan en relación a los requerimientos de la REPS hacia el Equipo de Asesorías Institucionales y los dispositivos propuestos por dicho equipo. Por lo tanto dichos momentos se encabalgan manteniendo algunas características del anterior y renovando otras de acuerdo a las distintas necesidades.

² Fernández, Ana: Clase inaugural del Seminario Teórico de la Cátedra I de Teoría y Técnica de Grupos, Facultad de Psicología, UBA, 1er. cuatrimestre 1994.

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

A - PRIMER MOMENTO - (julio/93 a febrero/94)

1. Requerimientos

A mediados de 1993, el equipo de Asesorías Institucionales recibe dos pedidos diferenciados de la RESIDENCIA DE EDUCACION PARA LA SALUD (REPS)

El primer requerimiento fue formulado de la siguiente forma: la conducción de la Reps sufría una crisis importante. Tanto a nivel de la Coordinación, como a nivel de las jefaturas se daba un clima de mucha presión para el ejercicio de sus funciones, sin contar con los sostenes adecuados de parte de las jerarquías institucionales. Se habían dado reiteradas renunciaciones y era previsible que pudieran producirse nuevas renunciaciones a cargos de conducción.

El segundo requerimiento estaba desencadenado por el conflicto localizado en una de las sedes: los actores institucionales de este sector manifestaban tener dificultades interpersonales y como grupo, para llevar adelante la tarea.

2. Análisis de la demanda

La escucha y el procesamiento del material de ambos requerimientos facilitó el análisis de esta demanda. Situamos, entonces, la crisis de la conducción como el analizador privilegiado de la institución que nos convocaba.

3. Propuestas de la Asesoría

Se propuso implementar dos dispositivos de intervención diferenciados:

-Una serie de reuniones del staff de la institución (coordinación y jefaturas) con un miembro de nuestra asesoría para dilucidar las condiciones de producción de la crisis.

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

-Dispositivo de grupo de reflexión con todos los integrantes de la sede con su jefe, de duración limitada, coordinado por otro profesional de nuestro equipo.

4. Características del trabajo

En el transcurso de los encuentros fuimos reconstruyendo antecedentes importantes que detallaremos a continuación:

***Del organigrama** - A partir de setiembre de 1992, la Dirección de Capacitación se había reestructurado a partir de las designaciones de: un nuevo director de Capacitación, la creación de la función de responsable de las Residencias No Médicas y de la Coordinadora General de la Repts. La articulación lograda por estas funciones fue plasmada en la realización de las Jornadas de Educación para la Salud en Mayo de 1993.

***De la gestión de la Coordinación General de la Repts** - Su trabajo había marcado ciertos cambios significativos: en primer lugar, en la modalidad de ingreso a la Repts, con una evaluación escrita y oral de los candidatos; y en segundo lugar, la propuesta de rotación anual de los residentes por las distintas sedes. Esta propuesta había sido elaborada por las jefaturas, la coordinadora y funcionarios de Capacitación, pero rechazada por los R3 y parte de los R2.

***De lo gremial** - Paralelamente a lo mencionado más arriba, la cuestión gremial estaba en alto voltaje por el fracaso en las gestiones para lograr: a) El encasillamiento del sistema de residencias en la carrera hospitalaria y b) La incorporación de los aumentos otorgados al sueldo para su blanqueo. Por lo tanto, en esos meses, se habían planeado paros y movilizaciones a la Dirección de Capacitación y a la Intendencia, con alta concurrencia de todos los residentes. Y en julio de 1993, se recambió la Dirección de Capacitación.

Conjeturamos, entonces, que la crisis de la conducción cabalgaba sobre varios ejes:
- el cambio de director de Capacitación diluía las articulaciones logradas y retiraba de hecho "apoyo" a la coordinadora, ya que la nueva gestión era de favorecer el clientelismo político.

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

- pérdida de legitimidad de la coordinadora a nivel de sus coordinados por el tema del rechazo a las rotaciones propuestas.
- lucha gremial de la Reps junto al conjunto de las residencias que creaba un clima de disconformidad y protesta general.
- vacío programático, pues no se contaba con un programa de materias ni con docentes contratados, que sostuvieran las actividades de formación, razón de existencia de la Reps.

Todas estas circunstancias producían alta precariedad institucional y resultaba entendible la resistencia a asumir las jefaturas. La orientación de nuestras intervenciones, en ambos espacios, tuvo que ver con sostener las pautas reglamentarias y crear condiciones para la paulatina concreción de una base programática.

A partir de la eficacia de lo trabajado, se plantea la posibilidad de contratar nuestros servicios , a fin de operar en forma sistemática sobre la problemática de la Reps, es así que tomamos conocimiento de los efectos de estas primeras intervenciones de nuestra Asesoría al comienzo del año siguiente. Dichos efectos comenzaron a tener consistencia durante el verano 93/94.

5. Logros del Primer Momento

Enunciaremos lo logrado en este primer tramo:

a) Detener la sangría de renuncias y posibilitar que dos jefas (una elegida por los residentes y otra designada) permanecieran en sus cargos. A partir de lo definido legal y administrativamente, avanzaron en la construcción del perfil requerido para el rol de jefe. Pudieron consensuar expectativas menos exigentes y finalmente lograr que por lo menos dos cargos quedaran cubiertos. “Lo que queríamos del jefe era un jefe ideal, esperábamos del jefe todo lo que no aparecía dado en otras instancias como correspondía” , “Así nadie tomaba el puesto, por más que se necesitara el trabajo, por el grado de presión y malestar personal que conllevaba”. Expresiones como éstas, reflejaban dicha situación. La delimitación de responsabilidades y la caracterización de

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

la situación institucional creó condiciones de consenso y sostén grupal que posibilitaron la asunción de los cargos.

b) Manejar mejor las discrepancias disciplinarias y de sector, interiorizándose de las áreas de subequipos. Se entró en un momento más grupal, se superaron enfrentamientos que los paralizaban en la producción. Aparecieron valoraciones positivas de los aportes de los que ya no están.

c) Lograr responder grupalmente, de manera autoafirmativa y propositiva a los cambios que se operaban en niveles jerárquicos de Municipalidad, donde por cambios en las políticas institucionales se dejaba caer a la Reps, dejándola sin los soportes formativos y organizativos necesarios para su funcionamiento. Se movilizan reuniendo material, avanzan y plasman por escrito : "Programas de Capacitación y Definición de Incumbencias que fundamentan el sentido de existencia de la Reps".

Con todo lo paradójico que hay en esta "autogeneración", refieren " el haber logrado responder exitosamente a un ataque exterior nos modificó cualitativamente".

B - SEGUNDO MOMENTO - (Marzo/94 a diciembre/94)

El segundo momento de nuestra tarea de Asesoramiento Institucional desarrollada con las

R.E.P.S. se caracteriza por la necesidad de responder a una situación compleja, pero ya no de tanta urgencia. Las razones invocadas para la solicitud de asesoría fueron:

- * Dificultades para la capacitación de los residentes en general y para el trabajo grupal en particular.
- * Dificultades en el diseño e instrumentación de dispositivos grupales necesarios para las prácticas concretas.
- * Dificultades de inserción de la R.E.P.S. en los lugares donde desarrollaban sus tareas: Servicios y Áreas Programáticas, Centros de Salud, etc.

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

* Dificultades de la R.E.P.S. con las instancias jerárquicas de las que esta institución dependía, esto es la Dirección de Capacitación y Concursos de Residencias no Médicas de la Secretaría de Salud de la Municipalidad de Buenos Aires.

* Dificultades de los vínculos intragrupales.

1. Dispositivos propuestos

Propusimos el siguiente dispositivo de trabajo contemplando las necesidades de la R.E.P.S. que podíamos atender, y que se desarrolló en tres espacios diferenciados, pero en coordinación temática y dinámica entre sí:

a) Grupo de Supervisión y reflexión sobre la gestión de coordinación y jefatura con las dos personas que en ese momento llevaban adelante la tarea: la Jefa electa de Residentes del Hospital Tornú y una Instructora designada para la función de Jefatura que desempeñaba sus tareas en el Centro 7. El Centro 10 permaneció sin Jefe electo ni designado hasta agosto de 1994. Este espacio funcionaba quincenalmente y era coordinado por los miembros de nuestro equipo que se encargaban en ese momento de la tarea con la R.E.P.S. Sobre esta base mínima de dos personas que actuaban en un principio bastante descoordinadamente recaía "de hecho", gran parte de la responsabilidad del funcionamiento de la Residencia, tarea que en una situación normal hubiera sido asumida por cuatro personas: una Coordinadora General y tres Jefes electos.

b) Grupo de Supervisión de Dispositivos de Trabajo Grupal con un coordinador de nuestro Equipo y el conjunto de la R.E.P.S., también de frecuencia quincenal. El mismo comenzó con una experiencia piloto, que fue el Programa de "Hipertensión Arterial, un Espacio de Encuentro", que llevaba adelante el CESAC N° 7. Luego se

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

supervisaron otros proyectos y diseños, como por ejemplo: Programa de Desnutrición Infantil Barrio Inta, Programa de Talleres en Escuelas, Programa ASMA, Programa para la Procreación Responsable, etc.

Las mencionadas actividades eran sostenidas por los integrantes de la R.E.P.S. en conjunto con diversos Servicios Hospitalarios, Áreas Programáticas u otras Instituciones, lo que planteaba diferentes complejidades en los acoples.

c) Capacitación Teórica acerca de lo Grupal. Esta tarea referenció y ancló en el propio proceso grupal y en la experiencia de los residentes como Coordinadores e Integrantes de un Grupo. Este espacio fue especialmente complejo, porque allí se evidenció el muy distinto grado y tipo de formación de los Residentes.

Estas diferencias no resultaban tan problemáticas cuando se trabajaba sobre dispositivos concretos y donde cada profesión aportaba desde lo suyo. Aquí hay que tener en cuenta que al funcionar como un Grupo Único, convivían en él, Residentes de 1^{ero}, 2^{do} y 3^{er} año de siete profesiones diferentes.

2. Fundamentos de los dispositivos propuestos

a) La ausencia de sostenes institucionales hacía necesario el fortalecimiento de una conducción que asumiera y distribuyera responsabilidades que operativizaran las tareas

b) Resultaba importante apuntalar el vacío programático y docente desde nuestro saber específico, que era un eje importante en sus prácticas.

c) Era necesario que transitaran por experiencias grupales ya que la R.E.P.S. se incluye constantemente en Equipos de Trabajo con profesionales de otros sectores e instituciones.

d) Se partió del criterio que para poder trabajar coordinando grupos en las actividades comunitarias, se hacía necesario que previamente se constituyeran ellos como grupo.

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

3, Dinámica del proceso

Se comenzó a trabajar en marzo /94 con el anuncio de la renuncia para el 30/5/94 de la Coordinadora General de la R.E.P.S., lo que constituía una situación de alto impacto grupal e institucional. La misma se procesó colectivamente sin la presencia de la futura renunciante, ya que ésta decidió no participar de ninguno de los ámbitos de trabajo que había colaborado a instituir.

Esta situación, sumada a la disolución del Departamento de Educación para la Salud era sumamente fuerte, y evocaba ideas alrededor de la orfandad institucional y el peligro de desintegración.

En cuanto a la Coordinadora General, su inserción era extraña; de presencia y ausencia a la vez, durante los tres primeros meses de trabajo en los tres espacios constituídos. Ella no ejercía como tal, pero a la vez su función tampoco era delegada ni formal ni informalmente en un reemplazante.

Las dos Jefas en ejercicio se encontraron sorpresivamente con la R.E.P.S. entre sus manos y la perentoria necesidad de tomar decisiones que posibilitaran la continuidad del funcionamiento, pero sin ser autorizados ni auto-autorizarse al ejercicio del poder que éste implicaba.

Las instancias jerárquicas municipales presentaban frecuentes recambios político - institucionales, por lo que tampoco contaban allí con un interlocutor claro y con poder de decisión que les dedicara tiempo y espacio.

Tendían en estos tiempos a permanecer muy juntos y no existía en una primera etapa ningún espacio formal de encuentro que se organizara por fuera de los tres habilitados por nuestro equipo. Las demandas múltiples y masivas que en la 1ª etapa estaban dirigidas hacia los jefes, giraron hacia nosotros y fue necesario trabajar el punto detallada y reiteradamente. "Queremos que Uds. estén trabajando todo el tiempo con nosotros", fue una expresión de un integrante, que resultaba muy representativa del conjunto.

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

Una manera de acotar esta demanda fue una intervención que se realizó en el Espacio Teórico, donde después de una reunión difícil se les leyó, simplemente, la lista de expectativas que esperaban cumplimentar en las actividades con nuestro equipo. La devolución les causó mucha gracia y fue un hito importante para que se repositionaran de una manera menos sobreexigente y más activa, reconociendo con mayor realismo las posibilidades y las limitaciones de lo que se iba delimitando como campo de intervención de la Asesoría.

Pasado el 30/5/94, comenzó un tiempo de espera de la nueva Coordinadora, que no fue designada hasta dos años más tarde. Pero desde las instancias jerárquicas nadie comunicó: "Esto va a ser así y hagan lo que puedan" y constituyó una de las tantas circunstancias "de hecho" con las que nos tuvimos que manejar.

Paulatinamente, los jefes a cargo ya más desmarcados de la sobreexigencia que implicaba la falta de precisiones programáticas y de responsables jerárquicos y docentes encargados de llevar adelante la formación de los integrantes de la R.E.P.S., lograron ir dando respuestas a estas mismas cuestiones. Por momentos actuaban más colegiadamente y por momentos, más apoyados en el liderazgo natural que ejercía la Jefa del Tornú que era la que más antigüedad y conocimiento poseía dentro de la R.E.P.S.

De todos modos aparecían desajustes, como por ejemplo, cuando fue designada una instructora con funciones de jefa para el Centro 10 en agosto /94, que "cayó como paracaidista", sin que nadie mediara o pudiera realizar anticipaciones mínimas sobre su inclusión en la Residencia.

Aquí hay que tener en cuenta que este colectivo, haciendo de necesidad virtud, funcionaba muy horizontalmente construyendo equipos mínimos de conducción colegiada, que le permitieron sobrevivir en condiciones institucionales deficientes. Cuando más o menos lo lograban, les caía un Jefe del "cielo", completamente fuera de ritmo con su propio proceso, lo que generaba fuertes resistencias a aceptarlo como tal, por el desconocimiento por parte de las instancias jerárquicas de lo que ellos trabajosamente habían logrado construir.

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

En cuanto a los espacios de trabajo habilitados, si bien cada uno mantuvo su especificidad, se retomaban uno en otro naturalmente. Durante el transcurso de 1994 se fueron realizando ajustes de acuerdo a las necesidades del grupo que iban en la línea de un mayor grado de autonomía de la R.E.P.S. con respecto al Equipo de Asesorías de la Cátedra. Llegaban a los encuentros con producciones y proyectos de cierta elaboración, ya no traían todo para resolver con nosotros.

Hacia finales del año 1994, la R.E.P.S. se encontraba ya más consolidada como colectivo y empezaron a aparecer en el espacio de Diseño y Supervisión de Dispositivos tensiones entre los tres Centros que ya no querían abocarse tanto al Diseño Piloto del Centro 7 sino a atender lo más específico de cada sede, en cuanto a los Proyectos en marcha, las relaciones institucionales en los lugares de inserción y la dinámica del propio grupo.

El Centro 7 se resistía a perder su lugar de cierto protagonismo. En la última reunión del año 1994, se perfila que la Jefa del Hospital Tornú, en reconocimiento a su mayor experiencia y liderazgo, será propuesta por el conjunto de la R.E.P.S., para el cargo de Coordinadora General, para el período 95/96. Finalmente concretan esta idea por escrito, firmándola en unanimidad.

Dicha propuesta, no fue tomada en cuenta por las autoridades, por lo tanto siguieron funcionando sin Coordinación General.

4. Logros de esta etapa

- Delimitación y puesta en común de las características de la situación institucional y lo que esto conllevaba para sus actores y su desempeño en los distintos roles.
- Conciencia relativa del inevitable corrimiento de responsabilidades que los lugares vaciados institucionalmente provocaban en los niveles inmediatos inferiores.

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

- Se establecieron lugares fijos y colectivos de reunión, pautas y normas de funcionamiento.
- Se construyeron en consenso Instrumentos de Evaluación Individuales y grupales.
- Se desarrollaron y pusieron en marcha nuevos proyectos.
- Lograron organizar hacia fin de año un Seminario de Educación para la Salud en Módulos Programáticos con apoyatura externa que no dependía de nosotros.
- Se avanzó en la transmisión de experiencias acumuladas por parte de los años superiores a los ingresantes.
- Aumento de la producciones escritas.
- Y sobre todo, comenzó la gestación de lo que luego se iba a autodenominar "Equipo de Jefatura", lo que redundó en un fortalecimiento y consolidación general de la R.E.P.S. que preparó el terreno para el ingreso de un número históricamente importante de residentes.

C - TERCER MOMENTO - (setiembre/95 a mayo/96)

1. Descripción del momento

A partir del dispositivo diseñado para trabajar con la REPS en tres espacios diferenciados, a saber:

a) Grupo de supervisión con las jefaturas,

b) Grupo de supervisión de los trabajos que los residentes realizaban con grupos en la comunidad (a través de los Proyectos de cada sede pero con el conjunto de la Residencia)

c) Grupo de formación teórica en coordinación de grupo,

observábamos una serie de movimientos en torno a la diferenciación de ellos con respecto a nuestro equipo y también de sus diferentes espacios y necesidades. Por lo que empezaron a cobrar mayor importancia los espacios de cada equipo de Sede por separado, que ahora necesitaban afianzarse tanto en la prosecución de sus proyectos específicos y en la ampliación de los mismos como en la constitución de sus equipos de trabajo.

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

Asimismo esta mayor discriminación de los espacios alcanzó también a los roles, apareciendo en forma más evidente las dificultades y necesidades de los jefes tanto en el desempeño de su rol con respecto a cada sede como en relación al nivel central (Dirección de Capacitación de la Municipalidad) de quien dependían y con quien debían negociar.

Debido al aumento significativo de ingresantes a la REPS, las jefaturas tuvieron que diseñar estrategias de inserción, destinando gran parte del tiempo inicial del mandato para planificar, organizar y coordinar las actividades tendientes a ese objetivo. Resulta sumamente interesante esta modificación en la dinámica de la Residencia, ya que los jefes (al ver duplicada la cantidad de Residentes existentes) realizan por primera vez en forma programada un proceso, antes espontáneo, de inserción e integración de los nuevos residentes a nivel general y en cada sede. Las actividades así planificadas tienen como objeto que los que ingresan recientemente tengan una visión general del sistema de salud en que se inserta la REPS, así como un real conocimiento del desarrollo que ésta alcanzó y de los distintos Proyectos que se están realizando.

En los espacios colectivos, de toda la Residencia en su conjunto, comenzaron a tener un funcionamiento autónomo respecto del Equipo de Asesorías Institucionales de la Cátedra, organizando espacios independientes de formación, algunos llevados a cabo por ellos mismos y otros gestionados con otras instituciones, tal como fue mencionado anteriormente.

2. Requerimientos

En el espacio de “supervisión y diseño de dispositivos grupales” que teníamos con el conjunto de residentes, se había trabajado en un primer momento con uno de los Proyectos de una sede. A partir de esta experiencia, otras sedes y otros Proyectos comenzaron a reclamar atención y ésto llevó a un replanteo acerca de dicho espacio, formulándose así el requerimiento para este período.

En el espacio de “supervisión con los tres jefes” se empiezan a hacer más fuertes los pedidos de asesoramiento para la gestión de las jefaturas, así como la necesidad de delinear los

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

perfiles de cada rol y de cada jerarquía. A la vez que se destacan las especificidades del rol de jefe en cada sede, se evidencia una mayor preocupación por tomar decisiones y reglamentar criterios homogéneos para toda la residencia, en su conjunto, desde las jefaturas.

3. Propuestas de Cátedra

Del análisis de la situación planteada: el momento que atraviesa la Residencia y los requerimientos que realizan, y las posibilidades de recursos con que cuenta y que puede asignar nuestro equipo a esta intervención, se piensa un nuevo diseño de trabajo con la REPS. El área de capacitación se autonomiza de nuestra presencia, los Proyectos se multiplican y las especificidades de cada sede se hacen más evidentes, por lo que nuestro equipo de asesorías propone trabajar en dos ámbitos:

- a) Supervisión de gestión de los tres jefes.
- b) Supervisión institucional de cada sede.

4. Características del trabajo en esta etapa

Este tercer momento estuvo caracterizado por la constitución del equipo de jefatura de la REPS como tal. El espacio de supervisión con ellos se centró en el trabajo sobre el propio grupo y en el análisis de la implicación de cada uno de los jefes. Es así que por primera vez se auto-denominan "equipo de jefatura". Asimismo aparece una gran cantidad de Proyectos nuevos y la puesta en marcha de muchos de ellos, situación que lleva a una gran división de tareas y conformación de pequeños equipos por Proyecto en cada sede.

Por otra parte las instancias colectivas de toda la Residencia, funcionan sin nuestra presencia y tienen reuniones quincenales con momentos diferenciados:

- a) reuniones con docentes invitados
- b) Ateneos

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

c) Asamblea de la Residencia en su conjunto.

Esta última actividad tuvo una reunión inicial con la presencia del equipo de asesorías y luego continuó sin nuestra participación.

Otra característica importante de esta etapa es que comienza a visualizarse en el conjunto de la REPS la necesidad de trabajar sobre las diferencias y la construcción de roles diferenciados por jerarquías, por año de residentes, por disciplinas, ya que hay una fuerte idea de que democracia es horizontalidad, en el sentido de aplanamiento de las diferencias.

5. Logros del tercer momento

El trabajo que realizamos con el equipo de jefatura promueve la capacidad de autonomizarse como tal y el registro de su gestión. Es así que producen por primera vez un escrito en conjunto: un Informe de su gestión y de generalidades de la REPS, que permite transmitir su experiencia al conjunto de la residencia y habilitar a los próximos jefes en la capitalización de este recorrido.

Resulta inédita esta capacidad de registrar y registrarse, de escribir e inscribir allí donde todo empezaba de cero a cada momento, donde los actores institucionales huían o eran expulsados y donde no se reconocían saberes y experiencias diferenciados por jerarquías. Con este escrito y con la aparición de la palabra "equipo" (por equipo de jefaturas) en el espacio de supervisión con nuestro equipo, empiezan a trabajar el traspaso de funciones de jefatura a los nuevos jefes, todo lo cual coincide con el momento de su despedida de la REPS.

Cabe destacar que en este informe, el equipo de jefatura manifiesta que "el proceso de conformación de dicho equipo, estuvo facilitado por el trabajo de supervisión y seguimiento con los profesionales pertenecientes a la Cátedra de Teoría y Técnica de Grupos" y que "este ámbito fue sumamente propicio para poder reflexionar y repensar acerca de las funciones, alcances y de la implicancia subjetiva en el desempeño de este rol."

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

Asimismo señalan allí que han obtenido “logros en relación al fortalecimiento de la residencia como institución, a poder establecer lugares de reunión colectiva, establecer pautas y normas de funcionamiento, a diferenciar funciones por año de residencia y a valorar instancias de evaluación, tanto individuales como grupales”. Y que “el ingreso de un número considerable de residentes de diversas disciplinas no sólo significó el crecimiento de la residencia, en su producción interdisciplinaria, sino también el fortalecimiento de los Proyectos existentes en cada sede y el origen de nuevos Proyectos.”

A continuación mencionamos los diferentes Proyectos que desarrollaron en cada sede:

- Centro de Salud Nº 10. -Area Programática -Hospital Penna.

- “Salud en las Escuelas” realizado en numerosas escuelas de la zona del Distrito Nº5.
- “Salud comunitaria en sectores populares urbanos” con un subproyecto de “ Una estrategia de Educación para la Salud en Villa 26” y otro de “Una estrategia de Educación para la Salud en viviendas colectivas de la zona Barracas-Constitución”.

- Sede Hospital Tornú

- “Salud reproductiva” con un “Programa de Procreación responsable” y otro de “Adolescencia”.
- “Salud comunitaria” con un subproyecto de “Educación para la Salud en Zoonosis” y otro de “Intervención grupal con Madres”.
- “Comité de Educación para la Salud” con la construcción de tres espacios: un video de salud escolar, un boletín (“Saludiarío”) y Salud ocupacional, que se refiere al diagnóstico de las condiciones y el medio ambiente de trabajo.
- “Programa Asma” del cual no continuaron participando posteriormente, por diferencias con este sector del Servicio de Pediatría del Hospital

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

- Centro de Salud N° 7 - Area Programática - Hospital Santojanni

- “Programa de desnutrición infantil”
- “Programa de hipertensión arterial”
- “Programa de prevención de la enfermedad cardiovascular”
- “Programa de talleres en la escuela N°22 “ , el cual fue diseñado por un equipo de profesionales de planta del CESAC, a efectos de trabajar las problemáticas de la salud en las escuelas.

D - CUARTO MOMENTO - (junio/96 a diciembre/96)

El inicio del trabajo en este período, se encuentra con un cambio significativo: la designación de una Coordinadora General de la Residencia, (que no es la persona propuesta por la Reps para el cargo, hace más de un año y quien había sostenido durante algún tiempo ciertos aspectos de dicha función ad-honorem). Dicho nombramiento recayó en una de las jefas que terminó su gestión en esos días. Esta situación provocó mucho impacto en los nuevos jefes y en la Reps en su conjunto.

1. Requerimientos

El requerimiento formulado en este momento tuvo que ver con la intensificación de las reuniones y reflexión con el staff. Aunque nuestra propuesta era mantener el diseño implementado el año anterior: supervisión y reflexión con el staff y supervisión de los equipos de sede, ésta última actividad no se retomaría hasta que la crisis actual pudiera ser procesada.

En las intensas reuniones con los jefes aparecieron desplegadas las características de dicho nombramiento. No se comunicaron ni los criterios, ni los mecanismos de la designación. La

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

información llegó, en forma casi casual e informalmente, cuando en uno de los centros se recibió un llamado telefónico del Central para averiguar si la mencionada jefa había sido incluida en los pedidos de nombramiento como Instructores de Programas Especiales para el próximo período. Esto produjo mucho malestar y evidenció los códigos con los que operan los funcionarios, quienes hicieron valer vínculos privados para la toma de estas decisiones.

2. Características del trabajo en esta etapa

La desconfianza y la sospecha que siempre caracterizó las relaciones con el Central (como eran llamadas las jerarquías) transvistió a la persona de la nueva coordinadora e hicieron falta muchas e intensas reuniones entre ellos y con nuestro equipo para elaborar la situación y poder aceptar las reglas de juego institucionales.

Advertimos, entonces, que esta situación quebraba cierta ilusoria unidad de cuerpo de la Reps y de su funcionamiento democrático y autogestivo. Quebraba también al "equipo" de jefatura como construcción trabajosamente conseguida. Hasta ese momento dicha unidad fue la "única" respuesta adecuada y posible para solventar las dificultades institucionales que el puesto vacante de Coordinación General por casi dos años generaba.

Es de destacar, sin embargo, que en el documento elaborado por la Reps, en diciembre del año anterior, como testimonio de un taller realizado con el conjunto de la Reps y funcionarios de Capacitación, se había manifestado la imposibilidad de nombrar a un Coordinador hasta junio de 1996. Además es incumbencia de dicha Dirección hacerse cargo de la designación y estaba pautado que la función debía ser cubierta por un egresado de la residencia.

Se imaginizó entonces lo privado como único motor de la designación, invisibilizando la trayectoria de la persona designada. Una pregunta significativa que marcó este período fue :
¿Cómo se crea un lugar nuevo? Había antecedentes de la función, pero no estaba normativizada ni formalizada. Fue también tema de debate, en estos tiempos, si la Coordinadora debía o no participar de la supervisión institucional, situación que implicaba

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

cuestionar y definir quiénes eran : "nosotros, los iguales, los confiables, los de la Reps "y quienes eran "ellos, los funcionarios, los otros, los sospechosos". Finalmente, se decidió que dicha Coordinadora siguiera participando, restituyéndose niveles de intercambio en la tarea y en la nueva organización.

3. Logros de este período

Se trabajó sobre la distribución de funciones para los jefes y para la Coordinación. Fueron apareciendo prácticas concretas que iban dando consistencia a la nueva función de Coordinación:

- Visitas a las sedes, monitoreos de los Proyectos por sede, evaluación de viabilidad de nuevos proyectos.

- Reuniones con los tres jefes, espacio que se define como de gestión colectiva, de consulta, de reflexión, de procesamiento de la tarea de trabajarse, y de unificación de criterios para toda la Reps.

- Búsqueda y contratación de plantel docente para los seminarios generales.

- Reuniones con el Central para mejorar la posición de la Reps en el conjunto de las residencias.

- Elaboración de instrumentos de evaluación de residentes.

- Fundamentación y reelaboración del programa de la Reps.

- Coordinación de la comisión de ateneos y del plenario de la Reps.

Se definen asimismo competencias de los jefes:

- a) Monitoreo de todas las actividades de la sede
- b) Gestión de necesidades de los proyectos
- c) Gestión de capacitación específica que requiere cada uno de los proyectos
- d) Gestión de la capacitación general de la sede

La restitución del clima de trabajo permitió hacer el análisis colectivo del posicionamiento de cada uno frente a funcionarios del Central o en las reuniones plenarias con los residentes. Cada

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

uno se sintió autorizado a señalarle a otro si se había producido algún corrimiento de su lugar, adoptando posiciones identificatorias con sus coordinados. Es tema importante de estas supervisiones el análisis de las imágenes que el Central tenía de la Reps -verbalizadas como "los revolucionarios"- a efectos de procesar estrategias eficaces de articulación con las jerarquías.

4. Un episodio elocuente: las elecciones

Los finales de año se realizan las elecciones de nuevos jefes en la Reps, ya que los mandatos de los mismos son anuales y rigen, a partir del ingreso de los R1, en junio del siguiente año. En diciembre de 1996, existían tres potenciales candidatos para cubrir las tres vacantes de jefatura para cada una de las sedes de trabajo. Por dificultades de organización, en el momento de ingreso de estos residentes, tres años antes, estos posibles postulantes pertenecían a la misma sede, el Centro 10. Según el reglamento y de acuerdo a la cantidad de votos obtenidos en las elecciones, los electos pueden decidir la sede en la que van a desempeñarse. Sólo uno de los candidatos decide presentarse.

Ante esta situación tan particular, los Residentes proponen efectuar una reforma al Reglamento que implicaba fragmentar el acto eleccionario en tres, otorgándole la facultad a cada sede de elegir su jefe. Pero esta propuesta no tiene lugar, ya que es antirreglamentario.

En el acto de la elección la única postulante obtiene los votos suficientes para acceder a su cargo. Aunque la votación es anónima, se sabe que los votos a favor provienen de todos los residentes de las otras sedes, menos un voto en blanco y que ninguno de los residentes de su propia sede la ha votado. Sin embargo, y en conocimiento de dicha situación, la jefa electa sostiene su decisión de elegir el Centro 10 como lugar de desempeño de su rol. Argumenta su decisión el trabajar para el futuro profesional, es decir, aspirar al término de su gestión a un cargo estable, en el centro, por su buen vínculo con el Director de dicho Centro.

O sea, que luego de la elección, queda el siguiente cuadro de situación:

* 2 sedes, Hosp. Tornú y Centro 7, sin jefes por falta de candidatos.

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

* 1 sede, el Centro 10 con una jefa elegida legalmente , pero sin ser reconocida como legítima por los residentes de este mismo Centro, es decir, una elección legal pero no legítima.

Ante esta situación, los jefes salientes de las otras dos sedes se ofrecen a continuar un año más en sus funciones, propuesta avalada por el conjunto, pero no votada. Dicho arreglo, puede ser llevado a cabo con designaciones de "instructores con función de jefatura".

Este episodio electoral, revela con extrema elocuencia, ciertas cuestiones que trataremos de analizar más adelante.

E - QUINTO MOMENTO - (diciembre/96 a mayo/97)

Este momento se refiere al desenlace de la experiencia. Durante este período el equipo de asesorías trabajó en reuniones con el staff de la REPS.

1. Descripción del momento

El staff de la REPS estaba abocado a la realización de la evaluación de todos los residentes y de los proyectos en curso. Se habían diseñado instrumentos de evaluación para llevar a cabo dicha tarea. También debía definirse el trabajo con el equipo de asesorías para este nuevo período. Se consideró importante entonces incluir este último punto en las reuniones de evaluación general de toda la Residencia.

2. Requerimientos

Referían la presencia de un clima "denso" en las reuniones generales de la REPS. El silencio sostenido daba cuenta de la incomodidad y del boicot a este espacio. Se nos requirió

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

entonces que participáramos en una de estas reuniones generales con el propósito de ayudarlos a modificar dicha situación, la cual hacía muy dificultoso el trabajo colectivo.

También se nos pedía una devolución general del trabajo de la asesoría.

3. Propuestas de Cátedra

Durante las reuniones que el equipo de asesorías destinó a evaluar este nuevo requerimiento, se pensó en no responder puntualmente a la demanda con la intención de favorecer la progresiva autonomía de los residentes. Evaluábamos que nuestra presencia podría ser contraproducente y podría generar un clima aún más tenso. Esta decisión estuvo fundamentada en que en una de las sedes se habían dado signos muy evidentes de cuestionamiento (y cierta sospecha de complicidad con el staff) con respecto a la asesoría. Por lo tanto propusimos orientar al staff en estrategias y posibles posicionamientos en la reunión general a efectos de lograr decisiones de conjunto que quebraran con el clima tenso y de ruptura existente. Nuestra apuesta era a que tanto el staff como el resto de los residentes logaran escucharse y descubrieran puntos de interés común.

4. Desenlace

En las reuniones posteriores a nuestra propuesta surgió el relato de lo acontecido en el encuentro plenario de la REPS. Se hizo evidente allí la intensidad del cuestionamiento a la Coordinadora General, lo cual llevó a la misma a retirarse de dicho encuentro.

La Sede que manifestaba una mayor oposición a todo aquello que viniera de las instancias instituidas había dejado clara la intención de buscar nuevos supervisores institucionales por su

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

cuenta, evidenciando una fuerte tendencia a la fragmentación y a la ruptura con las instancias jerárquicas.

Es en este contexto que la coordinadora general y los jefes deciden no continuar el trabajo con el equipo de asesorías institucionales en un intento de fortalecer su consenso interno.

III. -ANALISIS

Analizaremos algunos aspectos fragmentarios de cuestiones estructurales de la REPS, del devenir institucional, de los episodios más elocuentes y de algunas de nuestras intervenciones.

A. LA TRANSDISCIPLINA Y SUS PROBLEMAS

La integración de las distintas áreas del conocimiento fue para nosotras una condición fundante del trabajo que desarrollamos. El criterio transdisciplinario para desarrollar el trabajo de asesoría institucional para la REPS, se sustentó en un doble análisis: a) la insuficiencia de abordajes realizados desde un enfoque unidisciplinario dado los múltiples atravesamientos de los grupos y las instituciones y b) la particular conformación del equipo destinatario.

Al ser ésta una Residencia de Educación para la Salud, cuyos integrantes provienen de diferentes disciplinas, se impone el tema de la transdisciplinariedad no sólo como metodología de trabajo sino como temática fundante de su propia existencia. Asimismo esto supone en el plano del

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

actuar, cierto desdibujamiento de los perfiles de profesionalización , por lo menos en aquellos más rigidizados.³

La articulación de las diferentes disciplinas en el nivel pragmático aparecía como una problemática estructural tanto en las sedes como en el conjunto de la REPS. El ingreso de residentes de distintas disciplinas en forma indiscriminada a los Programas en curso denunciaba la falta de aportes disciplinarios específicos que podían plasmarse en la construcción de Programas nuevos. Por un lado se hace visible allí cómo cada disciplina instituye una forma de mirar las demandas de la comunidad y también instituye una respuesta al crear un determinado dispositivo de trabajo. Por otra parte muestra distintos niveles presentes en el tipo de acciones que desarrolla la REPS, a saber:

- un trabajo para la salud, la prevención, la educación para la salud, el trabajo sobre la concientización de los factores de riesgo y de calidad de vida.
- el trabajo con poblaciones ya afectadas por enfermedades de alto riesgo (desnutrición, hipertensión, etc.). Allí la Residencia implementaba dispositivos grupales que tendían rutinas de cuidado médico y/o nutricional.

De la tensión de ambos polos, o sea el trabajo preventivo y el de rehabilitación, la REPS, cubría ambos aspectos, llevando a cabo acciones acotadas para el primer caso y planificando programas de mayor continuidad para el segundo.

Cabe destacar que esta tensión está íntimamente relacionada a otra que se refiere a las diferentes disciplinas y a la construcción de la identidad del Educador para la Salud. Consideramos que no puede plantearse una homogeneidad en la pertinencia disciplinaria en todos los proyectos ya que se dan ciertas predominancias disciplinarias locales en algunos aspectos de los Programas, en función también del desarrollo teórico alcanzado por cada uno de los saberes y de las articulaciones productivas que cada uno logró producir con los programas específicos.

B. TRANSITORIEDAD Y PRECARIZACIÓN

³ Fernández, Ana, "El campo grupal. Notas para una genealogía.", Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 1989.

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

Advertimos que en cualquier residencia, todo egresado de la misma tiene un lugar claro en la estructura de Salud, por ejemplo, un cardiólogo o un pediatra, una vez lograda una residencia aprobada, cuentan con posibilidades de conseguir un lugar en un Servicio. En cambio, la figura del Residente de Educación para la Salud, no tiene aún lugares institucionales para desplegar lo que aprendió. Queda así con una formación que no puede articular en un lugar concreto del sistema de salud, no tiene lugar en el Organigrama. Un Jefe de Servicio sabe qué hacer con un residente de Pediatría, pero tiene que construir qué hacer con un Residente de Educación para la Salud.

La transitoriedad, particularidad de toda residencia que dura tres años - que producía quejas en los residentes por lo breve de su contrato, de su formación y de su quehacer- aquí adquiere otra significación, y ésta es la **producción de precarización**.

Decíamos que un Jefe de Servicio podía dar rápida utilidad a un residente tradicional, ya que entre otras muchas cosas, éste opera de barrera para la demanda, mientras que no sabe qué destino dar a un Residente de Educación para la Salud. De allí se desprenden dos problemas:

1) Todo el sistema sanitario entiende la tarea asistencial pero aún no ha significado las tareas de Educación para la Salud.

2) Se instituye esta REPS sin que se haya hecho una política para que los propios actores del Sistema de Salud entiendan para qué sirve la misma.

Esto puede comprenderse porque la inauguración de esta REPS respondió a un momento político que valoraba estas cuestiones (Gobierno Alfonsinista). Al agotarse dicho momento político, la Residencia sigue su curso pero queda sin inscripción política, quedan así dichos operadores "como caminando en el aire". Algo similar sucedió con el Plan de ATAMDOS y la RISAM.

C. MARGINALIDAD VERSUS INSTITUCIONALIZACION

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

Un ejemplo paradigmático entre marginalidad e institucionalización es la experiencia del Hospital Tornú, con la campaña de prevención contra el cólera. Como toda campaña de prevención deben salir hospital afuera y allí tienen una experiencia muy impactante con un grupo de marginales que habitaban un "Playón" de Metrovías. El grado de precariedad de las condiciones de vida (pauperización, incultura sanitaria, analfabetismo, enfermedades de la extrema pobreza) y sobre todo la incapacidad de anticipación lógica, condición elemental para toda actividad de prevención, hacía prácticamente imposible "llevarlos" al Hospital y mucho menos que atravesaran todos los recorridos burocráticos para ser atendidos.

Es así que dicho equipo de trabajo se encuentra frente a varias situaciones dilemáticas, operando todas al mismo tiempo:

- 1) El feroz impacto para jóvenes residentes frente a las inhumanas condiciones de vida de la marginalidad.
- 2) La voluntad humanitaria de ayudar.
- 3) La falta de recursos.
- 4) El intento de comprometer recursos del Hospital para dedicar al "Playón".
- 5) La fragilización institucional de la REPS si optaba por ayudar al "Playón" en

vez de participar de Programas que los jerarquizaran institucionalmente, por ejemplo: planes de vacunación, de procreación responsable, etc. que se realizaban puertas adentro del Hospital, y que tenían capacidad preventiva y prestigiaban a los equipos que los realizaban.

- 6) El descubrir la resistencia de los equipos médicos del hospital para absorber como pacientes a los pobladores del "Playón".

Todo esto golpea permanentemente al conjunto de la Residencia y viven como gran impacto emocional algunas de las transformaciones que se producen en los habitantes del "Playón". Por ejemplo, a la segunda o tercera vez que visitaron esta población comenzaron a observar que los niños esperaban a la ambulancia bañados y con su mejor ropa. Es decir,

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

comienzan a observar que aún en la ferocidad de sus condiciones de vida, hay respuesta cuando son tratados como personas: “La gente entiende que los respetamos, que les devolvemos que son personas y que valen para alguien”.

Pero la ilusión dura poco. Este entusiasmo de los Residentes se estrella frente a las diferentes formas de resistencia que encuentran en el personal médico y directivo para que los habitantes del “Playón” puedan integrarse de un modo más estable a los Servicios que el Hospital brinda.

Observan con estupor que el Hospital tiene más muros de los que se ven. Los Residentes de Educación para la Salud, vieron así abortados sus intentos de crear mediaciones entre lo marginal y lo establecido. De todos modos, algunas cuestiones se logran. Por ejemplo se reservan turnos en Pediatría para la gente del “Playón”.

La idea de crear una REPS es marginal respecto a las líneas hegemónicas de los saberes médicos. Esta forma de “hacer salud” está lejos de ocupar un lugar central en el imaginario médico.

Se produce así un doble proceso de marginalización de la REPS:

- 1) Son ellos mismos marginales respecto del Sistema de Salud.
- 2) Al ocuparse de sectores marginales, éstos los marginaliza y los disocia de los enlaces con los estamentos superiores.

D. DEVENIRES INSTITUCIONALES

El conjunto de la R.E.P.S., pasaba por prolongados períodos a la espera de que el Central designe Jefes y/o coordinador. Como esto se dilataba sin final a la vista, haciendo de necesidad virtud, se daban su propia organización para ejercer la indispensable y mínima conducción. Dicha conducción colegiada encontraba en esas modalidades horizontalizadas las bases de su legitimación. La apertura a la participación y consenso de los coordinados eran condiciones

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

indispensables para su funcionamiento. Y cuando habían logrado cierta estabilidad en el trabajo, "aterrizaba" sin previo aviso, un coordinador o jefe.

La característica repetitiva de estas formas en las designaciones, producía un malestar en el conjunto de la R.E.P.S. al ser desconocidas las instancias que habían construido. También ubicaban en un mal lugar al reciente designado. Se obviaban desde el Central las informaciones anticipatorias y mediatizadoras que funcionaran como nexo entre los niveles en cuestión. Todo esto producía cortocircuitos y desentendimientos. Ante estas situaciones era necesaria la inversión de mucha "energía de mantenimiento" del colectivo. Esta supuesta energía de mantenimiento era en realidad pura resistencia ligada a la iatrogenia institucional. Se produce así el fracaso teórico del funcionalismo, la institución no puede cumplir con la función para la cual ha sido creada.

El ritmo específico de los procesos grupales se veía alterado por los nombramientos intempestivos y obligaban al colectivo a un vertiginoso aceleramiento de los procesos de acomodamiento a las novedades.

La R.E.P.S. basculaba entre formas autogestivas del ejercicio del poder y decisiones político - institucionales, entre el lento, trabajoso y continuo armado de consenso y las irrupciones intermitentes de la jerarquía institucional. Sin embargo estos ciclos no eran idénticos, las diferencias se hacían ver. Situaremos una que marcó una nueva línea de análisis.

- Análisis de las estrategias con el Central

Podemos establecer comparaciones entre el momento en que se elevó por escrito y por unanimidad el pedido de nombramiento del Coordinador en el año 94 con lo producido en el ámbito del Taller realizado a fines del 95 con los funcionarios de la Dirección de Capacitación y los integrantes de la REPS.

DIC./94

DIC./95

1) Entrega petitorio escrito

1) Taller y documento escrito.

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

- | | |
|---|--|
| 2) Un funcionario como receptor de un petitorio | 2) Dos funcionarios jerárquicos como garantes del compromiso asumido. |
| 3) El conjunto de la Repts estaba representado en las firmas. | 3) El conjunto de la Repts estaba presente con sus "cuerpos" y sus firmas. |

Podríamos decir entonces que la Residencia como colectivo logró a través del Taller y del documento elaborado que su potencia enunciativa comprometiera a los funcionarios, en un plazo acotado, a dar curso al nombramiento de la Coordinación. Cuatro meses después el cargo vacante es cubierto por una ex-jefa. Si bien la forma de esta designación quedó investida por una falta de transparencia, lo novedoso del logro fue perdido de vista. Por primera vez era designada como Coordinadora General una egresada de la REPS y ex-Jefa.

Podríamos conjeturar que ésto fue efecto de la firmeza y aprendizaje en el saber hacer de sus relaciones con los funcionarios políticos. Dicho logro no pudo ser visualizado como una producción colectiva pues se vió opacado por la comparación con un modelo ideal de procedimientos de designaciones.

- Análisis de las elecciones - designaciones

La característica básica de la distribución del poder y de los cargos jerárquicos se apoya en la convivencia de dos modalidades:

- el voto de los residentes para cubrir las jefaturas
- la designación político - institucional para el cargo de Coordinador General.

Relacionaremos estas dos formas con los momentos descriptos más arriba.

En el primer momento la coordinación es designada y a nivel de las jefaturas conviven ambas modalidades.

Al final del segundo momento el nivel de la Coordinación está vacante y continúa la modalidad mixta a nivel de los jefes.

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

Al final del tercer momento continúa la Coordinación vacante y **todos** los cargos de jefatura son cubiertos por la elección de la Residencia.

Al final del cuarto momento los jefes surgen también de las elecciones y aparece por primera vez una Coordinadora designada por las jerarquías y egresada de la Reps.

Es entre el cuarto y quinto momento donde estalla una nueva crisis con rasgos similares a los que motivaron la intervención de la Reps en el año 1993: también la Coordinadora es cuestionada por los residentes y tampoco hay candidatos para las jefaturas.

Nos preguntamos por qué después de “tanta lucha” para cubrir los lugares vacíos y posteriormente haber logrado cierta eficacia en las estrategias de este colectivo, aparece nuevamente la producción activa de estos vacíos.

- Análisis de un episodio elocuente: las elecciones del 96.

Nos detendremos en la reflexión sobre el episodio de las elecciones. Este suceso nos plantea interrogantes: ¿por qué se presenta una sola postulante?, el hecho de pertenecer todos los posibles candidatos a una misma sede, ¿explica el resultado?

Si bien admitimos que podríamos internarnos en la conflictiva de la sede como equipo analizando competencias y/o rivalidades, usaremos este episodio “elocuente” para desplegar varias cuestiones que “laten” en la superficie institucional, a saber:

- * la autoridad
- * el acto eleccionario (legalidad - legitimidad)
- * la institucionalización

Con respecto a la **autoridad**, se hace evidente la imposibilidad del pasaje a un rol jerárquico. La continuidad, por un año más, de dos jefes salientes la pone al desnudo. El Centro 10 condensa una postura frente a la autoridad. Tanto la decisión de no postularse como la negativa a delegar autoridad con el voto a la única candidata son versiones de dicho posicionamiento. ¿Por qué esta inhabilitación tan contundente? Reflexionamos con De Brasi quien plantea que “... los

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

embates cuestionadores muestran el desconocimiento radical del **vacío** contemporáneo que sustituye al lleno que detentaba la autoridad tradicional.”⁴

Pareciera entonces que ciertos rasgos del imaginario institucional dan cuenta de la expectativa del “llenado” de los cargos por alguien que porte emblemas de autoridad tradicional (en el saber, en la personalidad carismática, en el ideal de liderazgo).

Conjeturamos que esta oposición **en acto** a la autoridad, al no ir acompañada de una instancia alternativa sólo produce vacío, desfundamiento de la legitimidad que tradicionalmente organizó las rutinas institucionales. Una oposición de tales características socava de un golpe los modos legalmente consensuados de gobernabilidad, no ofrece otra opción y todo queda a la deriva.

Habiendo una sola candidata votan en blanco, hasta allí respetan el acto eleccionario. Una vez elegida la jefa desconocen al mismo acto y no la aceptan como su jefa de sede. Por reglamento los residentes pueden elegir sus jefes y los jefes pueden elegir a qué sede van. Estos residentes plantean una situación diferente, no aceptan jefe y al no aceptarlo deniegan las elecciones y sus resultados como forma de gobernabilidad.

El problema no radica en que un grupo se oponga a un instituído. Cualquier avance institucional tiene este punto de partida. La cuestión a nuestro criterio radica en que:

- el reglamento cae en acto
- no hay propuesta alternativa, ni negociaciones, por lo tanto no hay política.

Solo quedan actores institucionales no sólo sin dirección sino sin anclaje institucional.

Con respecto a la **elección como acto** cobra relevancia la valoración que se tiene de la elección como procedimiento democrático. El resultado de la elección pone en contradicción el respeto por la legalidad institucional y el valor de la legitimidad otorgada por el consenso del equipo de sede. El acto eleccionario es vaciado de sentido. Dicho vacío se instala en la brecha profunda

⁴ De Brasi, J.C., “Apreciaciones sobre la violencia simbólica, la identidad, el poder” en Lo Grupal 3,

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

entre la legalidad y la legitimidad. Ya las elecciones no sirven como oportunidad para canalizar una "enunciación colectiva". Se banaliza, se advierte allí la caída del "prestigio que debe tener todo ordenamiento institucional, ... prestigio que lo connota positivamente ofreciéndolo como obligatorio y modelador de conductas".⁵

Se "cumple" con el acto eleccionario pero al mismo tiempo se lo deslegitima. La posición de la única jefa elegida desconoce el valor del consenso grupal y apoyada en la legalidad adopta una postura minimalista, resguarda su futuro profesional y la perspectiva de inserción laboral una vez terminado su mandato como jefa en la REPS. La jefa electa, entre el bien común y los intereses personales, opta por estos últimos.

Por otro lado este acto eleccionario revela el desfundamiento de las prácticas de la democracia, el trabajo político de construcción de alianzas y de consensos. Es decir, tanto del lado de los residentes como de la jefa elegida se ha borrado el "campo" de la institución como espacio de negociaciones, alianzas, consensos y confrontaciones al interior de este marco.

En cuanto a la **institucionalización**, toda organización institucional se sostiene en la división del trabajo, los roles diferenciados y el ordenamiento jerárquico de funciones. El acto eleccionario "obliga" a la institucionalización y golpea rasgos del imaginario institucional de características supuestamente autogestivas y grupistas. Todo proceso de institucionalización implica rupturas con la homogeneización y la gestión de las diferencias. Respecto a esta cuestión Lourau plantea que "... el grupo sujeto efectúa una delimitación de una jerarquización de las estructuras, que le permitirá abrirse más allá de los intereses del grupo".⁶

Cada elección implica un evento de institucionalización, lo saca del grupismo, de la ilusión de homogeneidad, de la creencia de que son un grupo de amigos, etc. Por el contrario los enfrenta a una realidad reglamentada, jerarquizada y funcionalizada operativamente.

E - DE NUESTRAS INTERVENCIONES: Sabiendo lo que pensamos y pensando lo que

Búsqueda, Buenos Aires, 1986, pág. 46.

⁵ Weber, Max, "Economía y Sociedad", Tomo I.

⁶ Lourau, René, "El análisis institucional", Amorrortu, Buenos Aires, 1988, pág. 187.

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

hicimos.

Si intentamos delinear en grandes pinceladas los movimientos de nuestras intervenciones, podríamos definir los siguientes trazos que caracterizaron los diferentes momentos.

Un primer trazo convirtió un operativo para la urgencia en sostén y base para iniciar la obra. El siguiente sirvió de apoyo para consolidar, unificar, centralizar a la REPS. Otro trazo permitió especializar, descentralizar, buscar especificidades en dicha urdimbre institucional. El último trazo intentó integrar, incluir, ligar algunos puntos de ruptura de la trama (ver gráficos págs. 38, 39, 40 y 41).

Analicemos un ejemplo no ejemplar:

- En una reunión de Sede, aparece el relato de una consulta problemática, efectuada a una Residente de primer año, integrante del Programa de Desnutrición. Una mamá plantea que, dado que su marido y ella están desocupados, está muy preocupada porque no tiene dinero para alimentar a su hijo adolescente. Solicitó ayuda al comedor vecinal, pero éste sólo cubre necesidades de niños hasta 12 años. Refiere también, que su hijo concurre a una escuela secundaria y tiene actividades en talleres, y que como no puede pagar la cooperadora, le han prohibido participar en dichas actividades. Ante esta problemática, solicita al Programa una respuesta.

Se propone un trabajo reflexivo sobre la cuestión, y aparecen múltiples historias:

* **Situación del barrio:** Por iniciativa de una comisión vecinal, se han creado una Sala de Atención Primaria, como emprendimiento mixto (es decir, la comunidad ha aportado el terreno, y ha construido colectivamente, la sala, y la Municipalidad ha aportado recursos materiales y humanos para su sostenimiento) y un comedor barrial, que brinda alimentación a niños de hasta 12 años. Además de estas instituciones, la

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

Iglesia tiene una participación importante en acciones comunitarias. Por lo tanto, la Iglesia, la Municipalidad y la propia organización barrial interactúan como operadores sobre dicha comunidad. En los últimos tiempos se han generado conflictos entre el cura de la Iglesia y las cocineras del comedor vecinal. Conjeturamos que dichas fricciones tienen que ver con luchas por el liderazgo en dicho sector poblacional. Esta situación también ha involucrado a la Reps, que es "mal vista" por algunos sectores comunitarios.

* **Historia del Programa de Desnutrición:** El Programa realiza actividades de índole familiar, efectuando entrevistas familiares y grupos de madres y niños desnutridos. Ha detectado que no todos los miembros de una familia sufren de desnutrición, sino que en general se ve afectada por ella, el hijo del medio o el segundo hijo. Si bien consideran que la desnutrición tiene causas socioeconómicas, se trabaja en el Programa con un abordaje psicológico.

Como ejercicio de producción imaginante, se propone a los integrantes del equipo de sede que cada uno invente una intervención posible para esta situación. Así aparecen distintas alternativas:

1) ofrecer a la madre el apoyo para que consiga un lugar en el comedor del barrio, (aunque se aclara que la mamá presentó notas por escrito al comedor y no fue aceptado su reclamo)

2) presionar a la escuela para que se consiga, si hay buffet en la misma, que pague el almuerzo del adolescente.

3) informar y acompañar a la madre para que denuncie la discriminación en la escuela ya que no se puede obligar a pagar la cooperadora o que la mamá apele a instituciones que luchan contra la discriminación.

Y se nos abren muchos interrogantes: ¿Cómo hacer una lectura más amplia de la situación, ? una lectura que tenga en cuenta los recursos de la comunidad. Es viable que el comedor, pueda hacerse de pedidos que lo exceden? cómo tener en cuenta el conflicto interinstitucional y plantear una estrategia que no fragmente más las acciones? cuáles son los

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

límites de esta comunidad para poder hacerse cargo de problemáticas nuevas? Cómo favorecer la creación de redes sociales que descongestionen las instituciones sobrecargadas por la excesiva demanda?.

Es en esta dirección que el Equipo de Asesorías Institucionales ha intervenido para ampliar la lectura de situaciones y problemáticas que no se agotan en determinadas respuestas a las demandas puntuales de cada sector institucional y/o comunitario. Intentamos una mirada que incluya los recursos de la comunidad, las relaciones interinstitucionales, la creación de redes sociales y el planeamiento de estrategias de acción posibles.

En cuanto al espacio de Capacitación, mientras se sostuvo con nuestro equipo, constituyó uno de los pilares de nuestro trabajo y de la posibilidad de pensar en otros espacios de supervisión, a partir de un marco conceptual común. Es así que aquellos residentes que recibieron dicha formación, lograron apropiarse de espacios y proyectos, elaborar estrategias pertinentes al trabajo con comunidades, producir escritos de sus experiencias, armar equipos de trabajo y postularse y asumir funciones de conducción.

Si bien nuestra propuesta y apuesta era que ellos transmitieran a las nuevas generaciones de residentes dicha capacitación, advertimos retrospectivamente que ese espacio que al principio construyeron autogestivamente, luego no lo pudieron sostener. Esto produjo un quiebre con respecto a algunas de las ideas que sustentaban el marco conceptual de esta Residencia. Sostener el espacio de capacitación tenía un doble sentido estratégico. Por un lado permitía un espacio de transmisión de conocimientos en sí, pero al mismo tiempo era el espacio de producción de las transferencias positivas hacia la Asesoría. En consecuencia la caída del mismo afectó estos dos planos.

IV. - INTERROGANTES

INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

La problemática del poder ha sido sin duda uno de los analizadores privilegiados de esta experiencia.

Una vez más se evidenció la pertinencia de lecturas e intervenciones multirreferenciales en nuestro paso por las instituciones. Los “conflictos grupales” son tributarios de un complejo precipitado de cuestiones mucho más abarcativas que una “dinámica grupal”.

¿Cuál es la relación entre los conflictos interpersonales e institucionales que abordamos en esta intervención y el desanclaje, la desafiliación de actores institucionales que participan de una gestión en salud de corte multidisciplinario, preventivo y comunitario que debe desplegar sus acciones en el marco de hospitales y sistemas de salud de hegemonía médica, de corte asistencial y que despliega sus prácticas en salud al interior de los muros hospitalarios?

Esta Residencia que continúa sus acciones en el vacío del proyecto político que le dió origen, despliega algunas de sus prácticas por fuera de los consensos institucionales. ¿Qué relación habrá entre su **marginalidad** respecto del sistema de salud imperante y sus propias prácticas deslegitimadoras de los Reglamentos y de los mecanismos consensuados para su funcionamiento y organización? O lo que es lo mismo, ¿cuál es la relación entre el vacío de sentido en el que quedó esta Residencia y el vaciamiento a la autoridad que produjeron?

Durante cuatro años lucharon contra los vacíos en la conducción de la REPS y una vez que consiguen sostener los cargos de Coordinación General y jefaturas, e incluso generar nuevas formas de poder (equipo de jefatura), derrumban lo construido por ellos mismos generando un nuevo vacío. ¿Qué les impidió sostener su propia potencia? ¿Qué destino darle a las mismas si avanzar en nuevos territorios los hubiera llevado a enfrentarse al vacío institucional en que la REPS había caído?

INSTITUCIONES ESTALLADAS

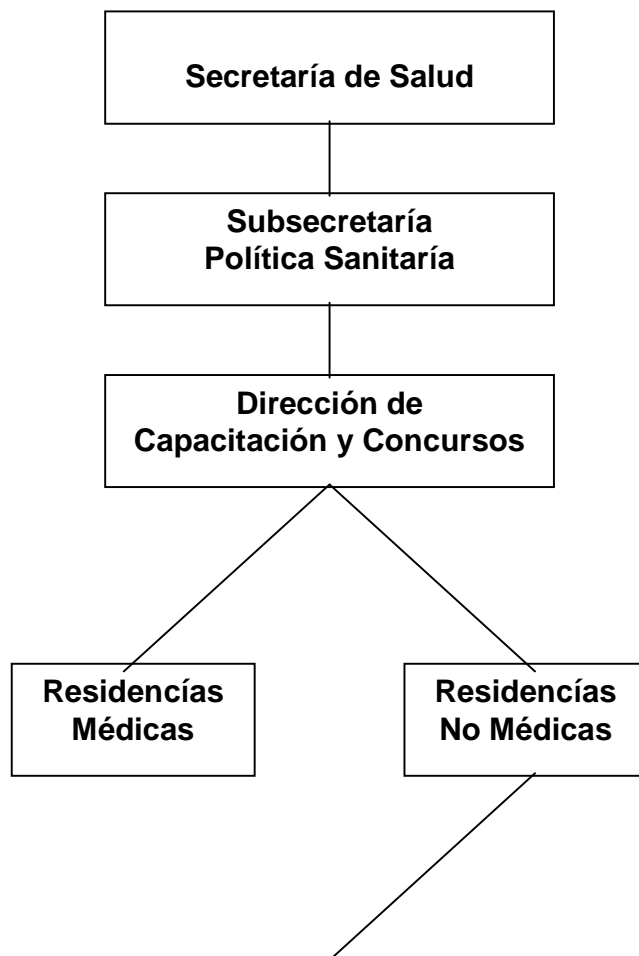
**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

ANEXO

INSTITUCIONES ESTALLADAS

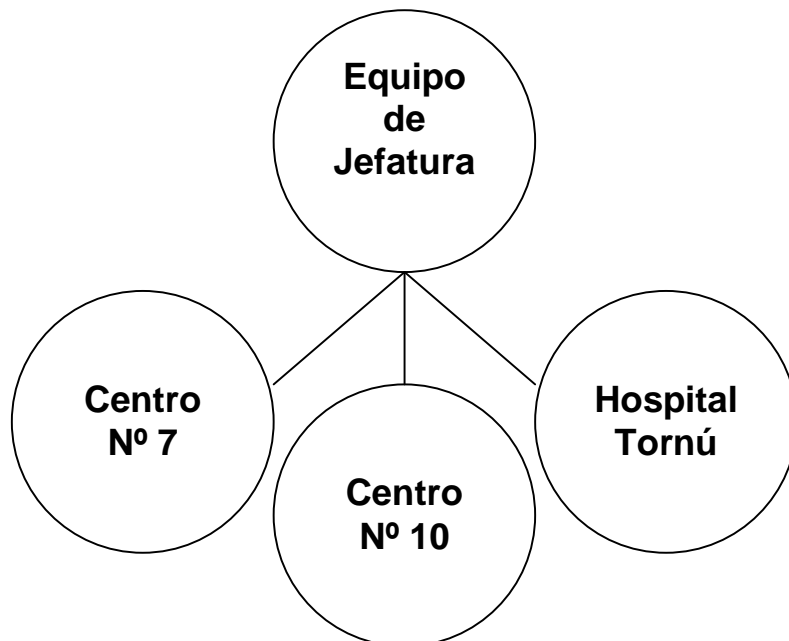
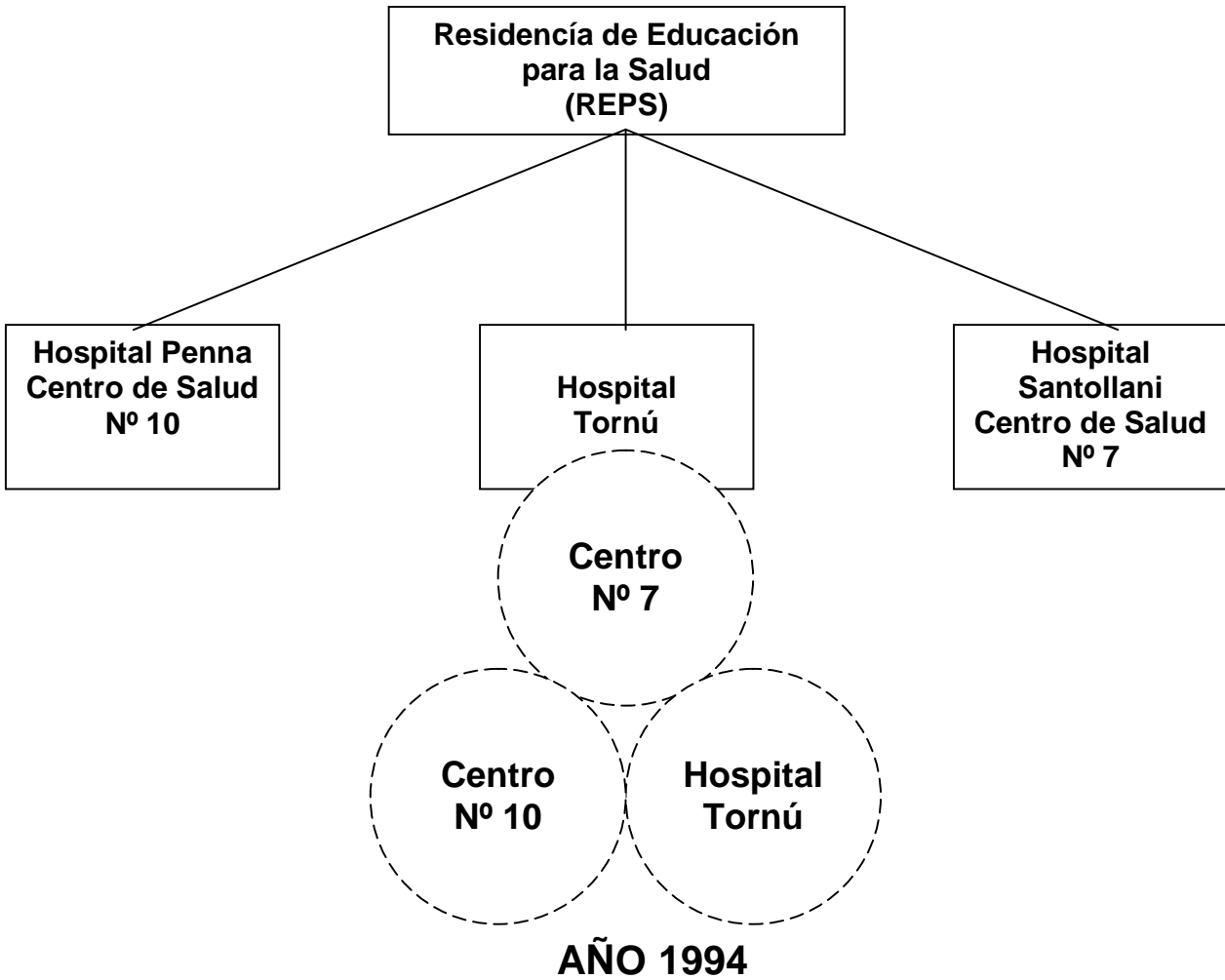
Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.

ORGANIGRAMA



INSTITUCIONES ESTALLADAS

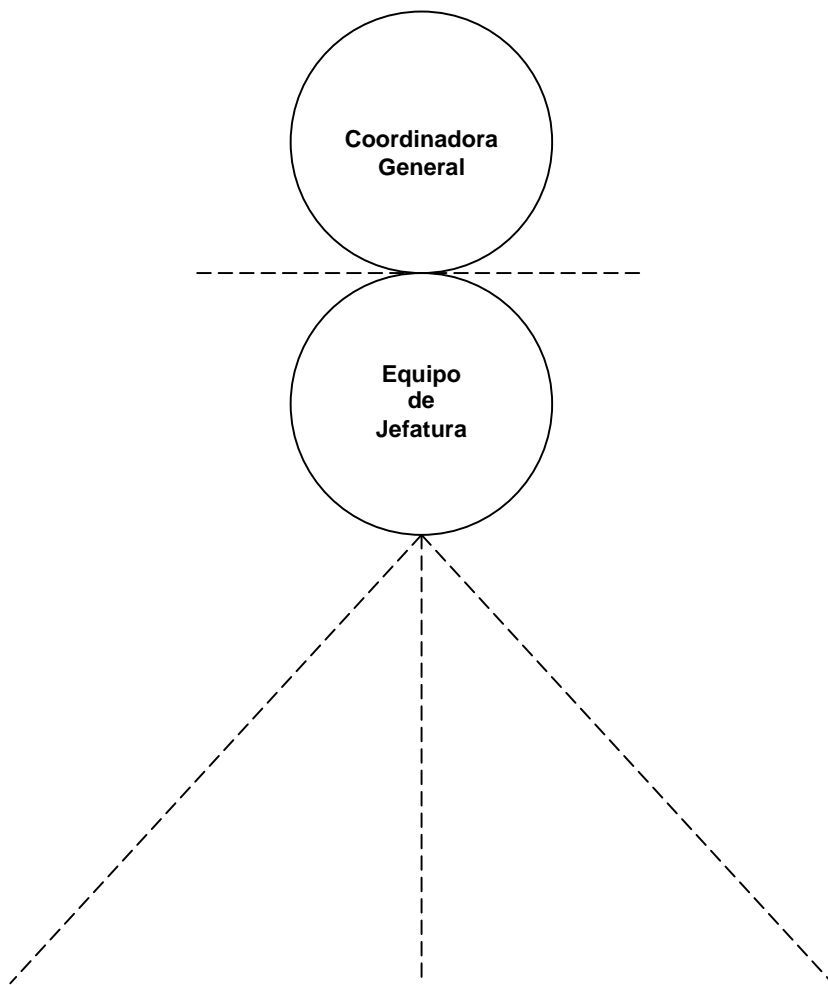
Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.



INSTITUCIONES ESTALLADAS

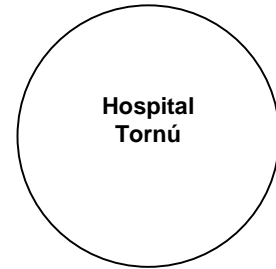
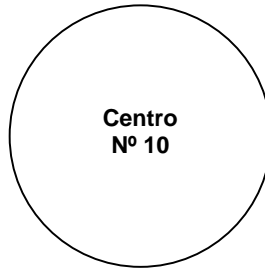
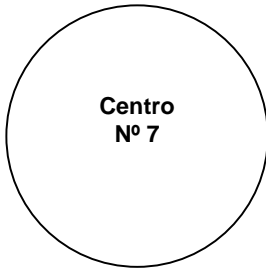
**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**

AÑO 1995



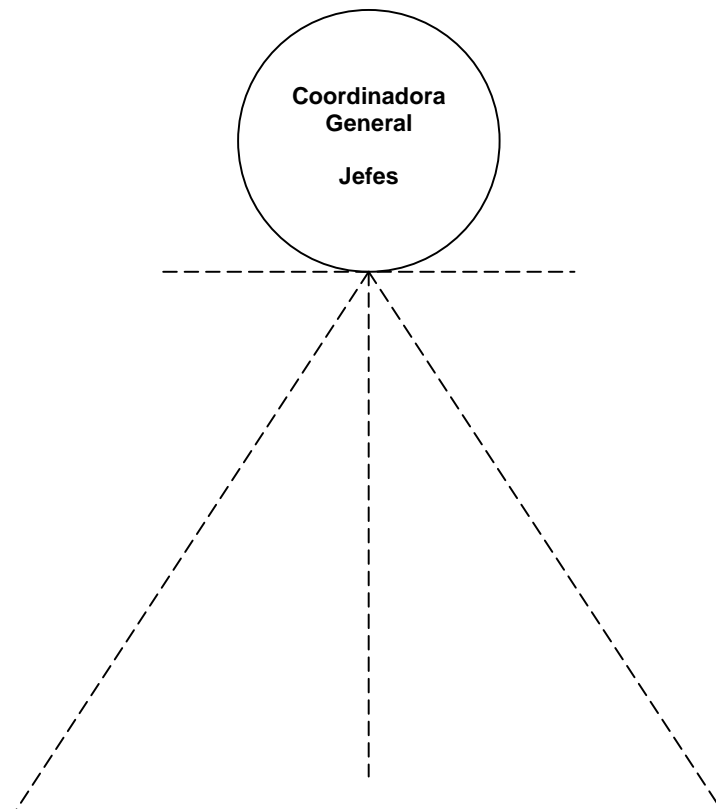
INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**



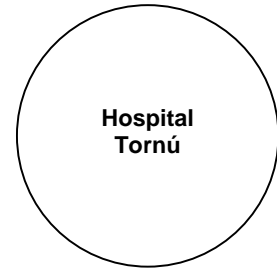
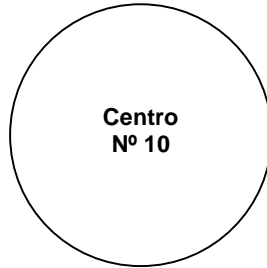
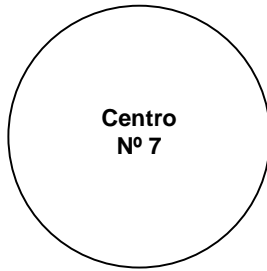
AÑO 1996

PRIMER TIEMPO



INSTITUCIONES ESTALLADAS

**Ana María Fernández y Colaboradores.
Buenos Aires. Eudeba.**



AÑO 1996

SEGUNDO TIEMPO