

## Recuperando historia

# Bárbara García Godoy entrevista a Judith Barchetta\* Política social y abordaje territorial: una experiencia de referencia para el trabajo social del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación

### Introducción

Esta entrevista pretende recuperar una experiencia importante del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, que da cuenta de la política social durante el kirchnerismo.

**BGC - Gracias Judith por permitirnos conocer la experiencia de la que participaste. Contanos primero sobre el área en donde se encuadra la experiencia y situanos temporalmente.**

JB - El área donde trabajé 12 años en el Ministerio es la Dirección Nacional de Asistencia Crítica. Esta Dirección se crea en el 2004, con el propósito inicial de encuadrar en una Dirección toda la relación con los movimientos sociales. Recordemos la época: la situación de conflicto con los

movimientos sociales en función de la situación de pobreza, de indigencia, de necesidad de dar respuesta a las necesidades urgentes, en particular las alimentarias en forma directa y rápida. La Dirección se crea para facilitar la articulación con los movimientos sociales desde el Estado, considerándolos un actor central para llegar al territorio, pero también para tener una respuesta rápida ante demandas conflictivas y graves que se planteaban en ese momento.

Al inicio se recibe un ministerio pensado para políticas nacionales focalizadas que tenían poco que ver con la llegada al territorio constante y cotidiana. Esta tarea se pensaba como responsabilidad única de las provincias y/o los municipios. El pensar un Estado Nacional que estuviera llegando al territorio en forma directa sin mediaciones, o sin mediaciones de los estados locales,

---

\* Trabajadora Social, Secretaria Académica de la Carrera de Trabajo Social UBA y Directora Editorial de "Debate Público". Trabajadora social y docente de la Carrera de Trabajo Social de la Universidad de Buenos Aires. Entre 2005 y 2016 trabajó en la Dirección Nacional de Asistencia Crítica, de la que fue Directora Nacional desde 2011 hasta la finalización del mandato de la Presidenta Cristina Fernández de Kirchner.

hacía pensar que tenía que haber otras formas de administración de los recursos y de los circuitos burocrático-administrativos internos al Ministerio. Esto significa que si una organización se acercaba al ministerio con una demanda urgente por alimentos, basada en una situación de necesidad en el territorio, esos alimentos no pueden tardar 6 meses hasta que se hace la licitación, se realiza la compra y después se ve que se hagan los órdenes y se repartan. Los alimentos eran para ya y tenían que estar los circuitos administrativos necesarios como para que, como mucho a la semana siguiente se estuvieran distribuyendo esos alimentos, y eso reviste una enorme complejidad para quien no tiene la logística armada para llegar a todo el Estado Nacional.

**BGG - SE requería de una gran estructura institucional...**

JB - En el 2004 la Dirección va creciendo exponencialmente. En el 2004 eran diez trabajadores sociales, y diez o doce técnicos que se encargaban de todo lo que eran proyectos productivos. Había tres líneas de asistencia generales, lo que se hacía era aplicar recursos en altas escalas numéricas, solo posible con bienes sumamente estandarizados. Por eso se trabajaba con alimentos, todo el tema de asistencia directa a familias, poder mediar por trabajadores sociales la llegada a familias de chapas, colchones y tirantes porque la gente estaba durmiendo en el suelo y estaba durmiendo sin techo. Y como la línea más ligada a lo promocional o promover salidas a mediano plazo, los emprendimientos productivos de carácter asociativo. Para eso, en el 2004 se tenía un equipo total de no más de veinticinco personas. Eso era la Dirección completa, pero en ese primer año va creciendo exponencialmente. Para fines del 2005 éramos ciento veinte trabajadores sociales. Yo, personalmente, entro muy a inicios del 2005, en Febrero del 2005, como trabajadora social. Entro como trabajadora social, para trabajar en el territorio, para ir realizando intervenciones en el territorio, que significa estar cotidianamente en el Gran Buenos Aires o en Ciudad de Buenos Aires en un distrito determinado, pero también viajando a todo el país para trabajar estas mismas cuestiones con distintos movimientos, con dis-

tintas experiencias en lugares muy distintos del país. Así recorrí las villas 31, 1-11-14 y 20 de Ciudad, pero también San Fernando, Escobar, Alte. Brown y Presidente Perón en el conurbano, pero también Neuquén, Río Negro, Misiones, Chaco. Para el 2009 me piden, siendo trabajadora social del área, que sea parte del equipo de la nueva Directora, que era Cecilia Rodríguez. Para el 2010 me piden que sea coordinadora del área, por lo que cambia mi rol, tenía un cargo como funcionaria política. Y para el 2012, Directora Nacional de esta misma dirección. Fue muy rápido, aunque sean muchos años.

**BGG - Me interesaría que profundices sobre esa mirada y esa práctica en territorio para atender a diferentes tipos de necesidades y articular recursos en función de las necesidades...**

JB - En el inicio y hasta el 2007 incluido, el Ministerio. El Ministerio y las articulaciones, que uno como trabajador social desarrolla en el territorio. Pero la línea era el Ministerio de Desarrollo Social llegando directamente en función de las necesidades que se iban planteando, fundamentalmente, en estas tres líneas. A medida que va pasando el tiempo se van ampliando las líneas de intervención y se van complejizando las intervenciones. La intervención deja de ser la urgencia de la bolsa de comida para empezar a ser cómo podemos pensar políticas en donde la unidad de intervención es el barrio, y tienen que ver con políticas comunitarias e integrales. Y ahí empieza a hacerse, desde el territorio primero, la relación intersectorial con Salud, con Educación.

En el 2005 era raro que pisáramos la escuela del barrio. Íbamos si había una situación puntual de una familia que lo necesitaba, pero tenía que ver con una relación directa Ministerio-familia, mediado por las organizaciones sociales. Movimientos sociales, para ser más precisa. Para el 2007 ya estábamos desarrollando trabajos de mesas barriales, que no venían como una línea del Ministerio, sino que fuimos desarrollando dentro de la Dirección, este colectivo de compañeros trabajadores sociales. Empezábamos a pensar emprendimientos productivos en un barrio y

lo hacíamos. Apareció primero como una necesidad. Si teníamos que trabajar con las familias más vulnerables, empezamos a entender que no podíamos sólo con un actor, que era el movimiento con el cual llegábamos a ese barrio, sino que empezábamos a ver con la escuela, ver con el centro de salud, ver con la iglesia, que al mismo tiempo eran respuestas y soluciones a otras necesidades que no teníamos en forma inmediata desde el Ministerio.

A partir del 2007 se hace desde el Ministerio una línea distinta de trabajo para algunos distritos determinados, estos distritos son los que tienen mayor índice de NBI. Son elegidos desde el Ministerio mismo, desde la Jefatura de Gabinete del Ministerio con el Consejo de Políticas Sociales, y se pide un trabajo articulado con Ministerio de Educación y Ministerio de Salud. La idea es que estos dos ministerios no estaban en el territorio pero pusieran en funcionamiento recursos y personal, en el caso de ser necesario, para apoyar las intervenciones y articulaciones que íbamos haciendo. Y se empieza a trabajar desde la Dirección Nacional con una metodología de abordaje territorial que fuimos poniendo a prueba y que realmente resultó como muy rica, una de las experiencias más ricas para mí, que fue la mesa de gestión. Hoy es fácil hablar de mesa gestión o mesa de trabajo. En ese momento era en territorios que no estaban acostumbrados a sentarse a intercambiar necesidades e intereses, el Estado Nacional llamando a sentarse y a pensar juntos cuáles eran los problemas del barrio y cuáles eran las soluciones posibles a algunos de esos problemas. Claramente, lo que nos pasó de entrada es que los problemas desbordaron por mucho las soluciones posibles, las que podíamos trabajar desde nuestra área. A algunas la pudimos trabajar, otras muchas tenían que ver con los Estados locales y uno de los desafíos que me parece más importante, nos apareció en 2007 al 2009, y es la articulación más directa con los Estados locales, no importaba cuál fuera el lineamiento político que tuviera.

Difícilmente podríamos resolver los problemas más urgentes de un barrio, por ejemplo: asfalto, iluminación o seguridad, si no trabajábamos

en conjunto con el municipio. Si bien eso estaba planteado en los papeles no se daba en una articulación directa en estas mesas, sólo en algunos distritos hubo un lineamiento de los municipios de trabajar articuladamente. Frecuentemente lo tomaba el municipio como propio o no participaban, y en otros, por impronta del Estado Nacional, si el municipio participaba, intentaban que no fuera así. Y esto es parte de la realidad y de los desafíos que nos enfrentamos para adelante. También que muchas cuestiones tenían que ver con la infraestructura, y para esas cuestiones no había respuesta, tampoco, municipal en cuanto a fondos. Por eso, y ahí me parece el tiempo más rico de la experiencia en la Dirección Nacional, y me estoy centrando en un área de la Dirección Nacional, que es la Coordinación Técnica de Asistencia Social Directa, que es donde estaba el grueso de nuestros colegas y trabajadores sociales.

La Dirección Nacional, para el 2010, tenía a cargo el Tren Social y Sanitario, donde los mismos colegas viajaban para ir a distintos puntos del país. Tenía a cargo la Dirección de Situaciones Especiales, que trabajaba todo el tema articulación para situaciones de salud, sean medicamentos, tratamientos, prótesis. También la Coordinación de Asistencia Directa a Instituciones (CADI), con fortalecimiento en subsidios e instituciones. Hhabía ampliado considerablemente la capacidad de trabajo, pero siguió manteniendo el abordaje territorial como su línea constante de trabajo, y en todo caso iba viendo con estas áreas la articulación, era la Coordinación Técnica. Por eso desde la Dirección, siempre, la Coordinación Técnica, fue una parte central de trabajo y fue donde más se enfocó.

**BGG - Si uno piensa en términos de los procesos de implementación de las políticas, que sabemos no son lineales... ¿cuáles son las principales tensiones, nudos críticos? Y sobre eso ¿qué formas de resolución tuvieron?**

JB - Bien, en el inicio, en el 2005, vuelvo a decir, la escala, la magnitud era infernal. La sensación que teníamos los trabajadores sociales era que nunca

íbamos a llegar a todo lo que había que hacer, por eso lo exponencial de la cantidad de gente que se empieza a incorporar y a contratar para el área. Con compañeros hemos viajado y hemos estado trabajando desde las ocho de la mañana hasta las once de la noche, porque habíamos ido por cinco días, y lo que no habíamos en esos cinco días teníamos la sensación de que no sabíamos cuando íbamos a poder hacerlo. Por ejemplo, ir a la Patagonia cuando se venía el invierno y tenían que llegar las frazadas, los colchones y las chapa-

Entonces el desafío era la escala, la escala absolutamente importante de pobreza estructural, en donde la asistencia era absolutamente necesaria. Había discusiones hacia el interior del colectivo sobre si la asistencia y el asistencialismo y este tipo de cosas quedaban saldadas cuando decíamos que nosotros volvemos a dormir en un lugar abrigado. Necesitamos trabajar para que la gente tenga un lugar abrigado donde dormir y que comer, después seguimos trabajando en otras cuestiones. Seguir trabajando con esta población, pero eso teníamos que garantizarlo. Teníamos las herramientas. No nos estaban diciendo que los recursos eran escasos sino que iban a estar para todos. Y estaban. Llegaban. Entonces había que trabajarlos. Por ahí, en un primer momento, ese era el desafío. En un segundo momento poder re-trabajar el tema de que nosotros partíamos de creencias de nuestra formación en los 90 en donde las políticas universales, cuando estuvieran cubriendo a toda la población, iban a cubrir la gran mayoría de las necesidades. Y nos encontrábamos con familias que estaban cubiertas por ingresos estables (estables mínimos, pero estables), estaban cubiertas con escuelas que estaban accesibles, con salud que estaba accesible para todos. Y sin embargo, no había forma de que pudieran encontrar una salida a su situación de vulnerabilidad.

Empezar a repensar como colectivo profesional y también esto trasladado a cómo pensábamos la política, y trasladado a quienes en ese momento eran directores y podían pensar líneas políticas para esto, cómo abordábamos las situaciones de complejidad, que no eran una o dos. Que en algunos lugares y en algunas distribuciones espa-

ciales, éramos muchas. En términos de Adriana Clemente, la pobreza persistente o, como los llamamos primero los núcleos duros de pobreza. A partir de ahí es que empieza a surgir el Plan Ahí como un abordaje territorial pensado para algunos barrios específicos, en donde se encontraban una serie de variables en donde la intervención no era una intervención que se pudiera hacer a escala universal porque eran nueve Ministerios presentes en un territorio determinado. Y estos nueve ministerios presentes en un territorio determinado estaban siendo pensados en función de la complejidad de los problemas que en ese territorio se encontraban. Por plantear lugares de capital Federal los barrios eran la 31, la 1-11-14, la 21-24, en Provincia varios barrios de José León Suárez, en San Martín, algunos barrios de Quilmes, algunos de Avellaneda. Se encontraban problemáticas ligadas a ,ya estamos hablando del año 2012 en este momento; la pobreza, ligadas a situaciones de salud graves, ligadas situaciones de hábitat muy graves, ligadas a situaciones de seguridad muy graves. Estas variables se iban encontrando. No se pensaron solo desde el Ministerio, se pensaron desde el Consejo Nacional de Políticas Sociales y se reunieron los ministros de estos ministerios a pensar qué era lo que cada ministerio podía poner en función de estas poblaciones. Desde el Ministerio de Desarrollo Social, de Trabajo, de Salud, de Educación, hasta el Ministerio de Defensa o el Ministerio de Seguridad y el de Infraestructura y Planificación. Por supuesto que cada ministerio tiene una impronta de planificación distinta y una forma de llegada al territorio distinta. Para Planificación, que no tenía de ninguna manera una llegada al territorio directa, sino que siempre la tenía mediada por los gobiernos locales, pensarse con sus técnicos en una mesa de gestión trabajando con los vecinos y las organizaciones del barrio para pensar políticas para un barrio era raro, como mínimo. Les costó. Hubo un equipo especialmente armado de gente que no sólo eran arquitectos sino que podían pensar una dimensión más territorial, más política del tema. Pero fue un engranaje difícil. Y engranar los distintos ministerios fue difícil. Ministerios con lógicas muy distintas. Hay experiencias muy interesantes de esto, y experiencias muy frustrantes de esto, porque tuvo que ver también

con otro desafío que no nombré, que a nosotros nos apareció anterior, y en realidad lo mencioné en un momento anterior, que es el desafío de la articulación con los gobiernos locales. Como un ministerio que se planteaba la relación Estado Nacional-sujeto de derecho, o en todo caso mediado por organizaciones sociales, tenía que hacer una triangulación con los Estados locales. Y eso costó mucho y fue un desafío que creo, en buena parte, quedó pendiente.

**BGG - Si uno lo piensa en términos de los procesos de las políticas, un plano tiene que ver con la llegada territorial, las acciones que hicieron, la situación de la población y la dimensión que fue teniendo la Dirección en esta gran escala. Ahora “en la cocina”, en esa relación con los poderes locales, con los intendentes, con los actores de distintos sectores políticos, y donde además en el medio hubo procesos de elección, con toda esa complejidad, sumada a las relaciones intraministeriales, es interesante que nos cuentes sobre las principales dificultades que se les presentaron y qué lograron que sí funcionara.**

JB - Por un lado vamos a lo formal, El Plan Ahí. Más allá del planeamiento formal, lo que se hace es encontrar a todos los agentes del estado de los nueve ministerios que iban a intervenir a hacer capacitaciones conjuntas sobre cómo lo pensaba y qué iba a aportar cada uno de los ministerios. Estas capacitaciones las dan Secretarios, Subsecretarios de cada uno de los Ministerios, y también los Ministros, en donde empiezan a plantear a la mesa de Ministros, pero también a todos los agentes, cuáles eran los recursos que iban a poner a disposición, hasta dónde lograba y cada uno de los agentes podía levantar la mano y decir: “¿Y habrá posibilidades de que podamos pensar la articulación Ministerio del Interior con Documentos, que es una llave para el resto en cada uno de los barrios?” Y algunas cosas ya estaban dispuestas, y otras cosas se pensaron ahí y aparecieron como líneas posibles. Desde lo formal, el dispositivo que estaba pensado era: cada uno de los Ministerios tenía a cargo la coordinación de un barrio con agentes del resto de los Ministerios, abocada a trabajar en este barrio y a convo-

car reuniones internas semanales, quincenales, y con reuniones de mesas de gestión en cada uno de los barrios. Al mismo tiempo, los ministros se encontraban en el Consejo Nacional de Políticas Sociales una vez al mes para contar los avances y las dificultades que iban apareciendo en las articulaciones.

Algunas experiencias como, por ejemplo, en Ciudad de Buenos Aires fue imposible trabajar nada de infraestructura, por más ganas que hubo, porque no hubo ninguna posibilidad de articulación con el gobierno local. Se plantearon varias veces reuniones específicas, se hicieron las reuniones, pero después no hubo acuerdo en las acciones concretas para realizarse o quiénes eran los actores que tenían que participar de esas acciones. Porque, justamente, la dimensión política de esto era que el Estado Nacional entendía que las organizaciones sociales tenían que tener un plano importante no sólo en la decisión de que, sino en él quien hacía las cosas, trabajar con cooperativas de trabajo, por ejemplo. Y la Ciudad Buenos Aires tenía una visión distinta sobre el tema, o en todo caso, las cooperativas tenían que ser cooperativas que ellos eligieran. Y había una disputa política directa, en donde no hubo posibilidades de acuerdo. Y así fue como en la 31 nunca se pudo avanzar ni en iluminación, ni en pequeñas acciones que tenían que ver con, no una organización del barrio, pero sí un mejoramiento de las condiciones de vida de los espacios públicos del barrio. Sí se hicieron mejoras en acciones como mejoramientos de plazas, y grandes acciones como la construcción de un enorme CIC en la 31, pero que tuvieron que ver directamente con el Estado Nacional, con una acción directa, no con el Estado Nacional articulando con el local. Distinto fue en San Martín, por ejemplo, donde si bien con plazos larguísimo, mucho más grandes de lo que habríamos deseado, se consiguieron hacer asfalto, se consiguieron hacer, por medio del Plan Ahí, obras acordadas en el Plan Ahí. Se consiguieron hacer asfaltos, se consiguió hacer el cerramiento de un canal, se trabajó en la construcción y mejoramiento de escuelas. Eso, con mucho tiempo, y todo mediado por las mesas de gestión con los vecinos en el barrio. Esto también fue todo un aprendizaje para los ministerios,

no sólo conocíamos como trabajaba el otro por charlas, por capacitaciones, por lo que leíamos, sino por lo concreto de la práctica del otro, por ver al otro en la práctica concreta, sino que es muy diferencial el conocimiento de la política social, de la política pública que está aplicando.

Nosotros salimos de la experiencia del Ahí sabiendo perfectamente cómo funciona el ANSES, porque trabajábamos junto con ANSES en un montón de situaciones. Sabíamos cuáles eran las dificultades y los déficits de los sistemas de salud de la Provincia porque estábamos trabajando con Salud. Estábamos viendo qué cosas de la salud local no estaba pudiendo cubrir, y entonces, el Ministerio de Salud Nacional tenía que cubrir esas vacancias. Vacancias que no existían sólo en esos barrios, que existían en muchos otros, pero que en esos barrios teníamos la oportunidad de que el Ministerio de Salud pudiera cubrirlas. Este conocimiento y articulación entre los distintos ministerios también tiene como distintas dimensiones. La dimensión institucional de lo que se fue acordando, la dimensión territorial, en donde las articulaciones fueron distintas. Si yo hablo cómo se trabajó con Salud en San Martín te voy a contar una muy buena experiencia y si te hablo cómo se trabajó con Salud en Quilmes, no. Y no habría elementos políticos que puedan explicar esto. Me parece que tiene que ver con quiénes son los actores que en cada lugar van referenciado esto. Que me disculpen los compañeros de Salud que estuvieron en Quilmes, pero es parte de la realidad concreta. Y todo esto muy mediado con los gobiernos locales y las idas y vueltas. En Quilmes, con el gobierno local hubo en todo un momento una articulación conflictiva. Era del mismo palo pero era una articulación conflictiva, en donde el gobierno local estaba viendo por qué el Estado Nacional estaba haciendo esto y cuánto queríamos hacer una capitalización propia de esto. En San Martín, había una articulación maravillosa con el gobierno local hasta que el gobierno local decide salir del Frente para la Victoria, pasarse al Frente Renovador. Y esto con la mitad de las obras en funcionamiento y las mesas de gestión en funcionamiento. Esto obviamente fracturó buena parte de la experiencia, no es que la política pasa por otro lado que las políticas pú-

blicas aplicadas en los territorios. En Avellaneda la experiencia fue siempre mucho más amigable, y por eso tuvo resultados mucho más interesantes en cuanto a las experiencias concretas y en cuanto a los avances de lo que se pudieron ir haciendo.

**BGG - Me resulta muy interesante esto que señalabas que donde se ponen en juego los acuerdos y esos desacuerdos, aún dentro de las mismas filas políticas, que se traducen en la implementación de esas políticas sociales.**

JB - Las complejidades son mucho más grandes. En un momento yo estaba a cargo de la Dirección Nacional y el Plan Ahí se llevó adelante, y te puedo asegurar que hay improntas que fueron distintas en los distritos por la composición de los equipos, no por buenos o por malos sino por improntas personales. Las políticas sociales, cuando uno no las piensa como enlatados absolutos sino como políticas que puedan pensarse y ser atravesadas por el territorio para adaptarse a los territorios y para poder tener un mejor resultado, y estamos hablando de políticas sociales complejas integrales en donde no sirve para todos lados lo mismo, donde realmente uno tenía que ir pensando la implementación en función de las necesidades puntuales de un barrio determinado. No es que había que asfaltar en todos lados, o como se planteó de entrada, hay que hacer CIC en todos los barrios donde tenemos el Plan Ahí. Era maravillosa la idea. Pero ahora, lo real es que si queríamos hacer un CIC teníamos que hacerlo en la terraza de la casa de un vecino, porque no había ningún espacio posible para hacer un CIC. En otros lugares en donde sí había espacios fueron otras las complejidades. En algunos lugares se logró hacer los CIC y en otros no. Pero más allá de esto, lo traigo como ejemplo de que todo estaba mediado por el territorio. Había matrices y directrices trazadas para todos los territorios. Ahora bien, esas matrices y directrices estaban mediadas por cada uno de los territorios y estaba bien que así fuera. Pero no es sólo por cada uno de los territorios, también por cada uno de los equipos que lo implementaba, por la impronta de esos equipos. Y no estoy hablando de buenas o malas improntas, improntas distintas.

Improntas que imponen la mirada, hasta el deseo te diría, en lugares distintos. Había quienes estábamos poniendo la mirada más en lo comunitario y en los espacios públicos, y quien ponía la mirada más en la familia. Ninguna de las dos cosas está bien ni mal. Lo real es que eso daba resultados absolutamente distintos de la aplicación de esas políticas sociales.

**BGG - Vos al principio referías los distintos roles que desempeñaste. Además, sucedió algo que no es lo habitual, porque en general, quienes son Directores Nacionales a cargo de un área, vendrán con un recorrido previo pero no en el mismo área. Y vos transitaste diferentes momentos y con diferentes roles, lo cual supongo que tiene una riqueza, un nivel de conocimiento en los diferentes planos. ¿Cómo fuiste construyendo tu propio rol?**

JB - Sí, la verdad es que fue difícil. Para mí fue una experiencia maravillosa. Pero fue una experiencia difícil, con mucho costo en lo personal. Mis compañeros (al final del 2005 ya éramos cerca de cien, y cuando yo era coordinadora éramos ciento cincuenta) eran compañeros desde hace muchos años y transitamos muchas de estas cuestiones. “¿Por qué yo y no otro de ellos?” Era una de las preguntas. “Qué bueno que fuera yo” porque era una de ellas, fundamentalmente, era otra de las cuestiones. Poder estar en algunas cuestiones que eran detalles y conocernos mucho. Y al mismo tiempo tratar de no ser discrecional en que en un equipo hay gente con la que uno se lleva muy bien y gente con la que no se lleva tan bien, y es parte de la realidad. Sí, también en estos años conformé amistades muy sólidas. ¿Cómo hacer para que esas amistades no sean lo que hacen que uno tome una u otra decisión en los momentos de trabajo? Una de las salidas es con equipo, no hay forma de poder pensar en trabajar en la escala, en la magnitud que estábamos trabajando, pensando en centralizar todo. Hay que aprender y poder delegar muchas de las cuestiones y confiar en el equipo con el cual uno va trabajando. Y por el otro lado mantener un ida y vuelta constante con las personas que están en el territorio, que uno a veces no tiene, no mantenías el contacto directo, pero cada tanto tenés que ver, sentarte con el equipo y escuchar y saber

que hay momentos en los que tenés que dedicarte a lo urgente.

Por otro lado, cuando había una emergencia climática no había momento para escuchar a los equipos, y era parte del pacto hecho con los equipos. En mitad de una emergencia no podemos hacer una asamblea, se tiene una línea y se va para adelante. Termina la emergencia, nos sentamos y evaluamos. Charlamos y vemos donde estuvieron los aciertos, donde estuvieron los errores y que podemos resolver para aprender para la próxima experiencia. Pero no podemos hacer asambleas en el medio de una emergencia, climática o social. Porque también hemos abordado más de una experiencia de emergencia social: incendios muy grandes, tomas, distintas situaciones muy complejas.

**BGG - El parque Indoamericano...**

JB - Exactamente. Por ejemplo, yo tenía que decidir quiénes de mis compañeras, con las que había estado trabajando toda la noche ya se podían ir a dormir y cuáles tenían que seguir trabajando. Y eso para poder seguir trabajando todas juntas. No desde un lugar discrecional sino tomando algunas variables que no se podían discutir en ese momento pero que yo tenía que poder explicar después para que el equipo siguiera respondiendo. Una de las cosas que aprendí en el primer momento de la coordinación es que es imposible que todo el mundo apruebe lo que uno hace. Tiene que saber uno que va a haber miradas en las que no va a haber aprobación, pero también cuánto hay de emocional en eso y cuánto de argumentación. La verdad que ahora que ya no soy directora, no estoy en el equipo, el saldo es sumamente positivo. Siento que es un equipo que creció mucho, que puede hoy verse como un colectivo, y que tengo que ver con eso. Más allá de que algunos tengan críticas fuertes a cómo lo haya trabajado, porque es parte de lo humano, es lo que corresponde porque seguro que tuve fallas importantes, sino no sería humana.

**BGG - Resulta inevitable hacer referencia a los tiempos que corren actualmente. ¿Qué pasa con esa Dirección hoy?**

JB - Esa Dirección hoy está trabajando. No hubo despidos, ninguno. Es una Dirección que mantiene parte de las líneas de trabajo que se planteaban. Por ejemplo, se mantiene el territorio, cuando muchas de las otras áreas ya no están en territorio. El problema, la dificultad más grande que tienen los compañeros que están ahí es que están sin recursos, no tienen recursos para trabajar. Con lo cual, están en el territorio, trabajan con las organizaciones, hacen capacitaciones, van trazando ellos mismos y proponiendo proyectos de prevención, de promoción pero no hay recursos para trabajarlo. Con lo cual, cuando nos volvemos a encontrar con una familia que tiene frío o se le incendió la casa no tenemos cómo solucionarlo. Acostumbrados a tener rápidamente como solucionarlo. Eso, desde lo profesional es durísimo. A los compañeros, cuando tengo oportunidad de encontrarlos, de charlar con ellos, les es muy costoso. Muchos de ellos no vivieron los noventa, no saben lo que es trabajar sin recursos. Nosotros sí, lo real es que uno pasó por la experiencia de trabajar sin recursos y sabe que se pueden hacer cosas igual. No estoy defendien-

do trabajar sin recursos, ni remotamente, pero sí es posible hacer una intervención profesional aún sin recursos. Quienes llegaron a la vida profesional a partir del 2003 no pueden creer que algo que era tan rápido y estaba tan naturalizado, como que uno iba a un incendio y encontraba que esa familia necesitaba colchones, frazadas y ropa, no estamos hablando de una casa, porque la verdad que la casa no la tuvimos nunca rápido para nadie, llamaba por teléfono y los recursos llegaban. Y hoy, la verdad, es que eso no sucede. No sucede ni al día siguiente, ni a la semana, ni a las dos semanas.

**BGG - Cambiaron las discusiones y las demandas en esta etapa.**

JB - Absolutamente. La discusión de los equipos es cómo hacen para que los comedores tengan más alimentos porque no hay alimentos. Volvimos a discusiones que habíamos dejado atrás en el 2006, eso es durísimo.

**BGG - Muchas gracias.**