

*INSTITUCIONES ESTALLADAS*

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

**Capítulo 4:**

*Acerca de instituciones, grupos y géneros.  
Asesoría Institucional a la Dirección General de la Mujer. M.C.B.A.*

**Sandra Borakievich.**

---

## INSTITUCIONES ESTALLADAS

Ana María Fernández y Colaboradores.  
Buenos Aires. Eudeba.

### I. INTRODUCCIÓN.

A lo largo de este Capítulo, se presenta un relato de la Asesoría Institucional a la Dirección General de la Mujer de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires<sup>1</sup>, llevada a cabo por un Equipo del Área de Asesorías Institucionales de la Cátedra de Teoría y Técnica de Grupos de la Facultad de Psicología, U.B.A., entre los meses de julio de 1994 y de julio de 1996.

El trabajo realizado se inscribe en los objetivos y criterios generales sustentados desde las Cátedras de Teoría y Técnica de Grupos e Introducción a los Estudios de la Mujer, cuya Profesora Titular es la Lic. A.M. Fernández, desde las cuales se entiende que *el objetivo de una Cátedra universitaria es la producción de conocimientos, en el marco de la excelencia académica y el pluralismo ideológico*<sup>2</sup>. En pos de ese objetivo, se desarrollan actividades en tres áreas íntimamente entrelazadas: Docencia, Investigación y Extensión a la Comunidad. La tarea de Asesoría Institucional se incluye en el área de Extensión a la Comunidad, y responde a un **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*<sup>3</sup>.

Tal como se relata en la Introducción de este libro<sup>4</sup>, desde el año 1987, funciona en la Cátedra de Grupos el Área de Asesorías Institucionales. A partir del mes de julio de 1994, con la coordinación y supervisión de la Profesora Titular, se conformó un Equipo<sup>5</sup> de dicha Área para realizar tareas en la Dirección de la Mujer (MCBA).

Este Equipo de Cátedra participó en diversas actividades, que se caracterizaron por su complejidad, debido a los múltiples factores involucrados en la particularidad de cada una de las situaciones en las le tocó intervenir, entre ellas: asesoramiento, capacitación del personal, supervisión, presentación de propuestas; diagnóstico y evaluación de servicios y modos de trabajos existentes, rediseño y nuevas propuestas de organización, establecimiento y optimización de la comunicación entre los diversos niveles institucionales e interinstitucionales, etc.

Todas estas tareas, desarrolladas en el marco de la asesoría institucional a la Dirección de la Mujer (M.C.B.A.), se llevaron a cabo en la tensión entre las características propias de cada servicio y el establecimiento de criterios institucionales comunes al conjunto de los servicios, sin que cada uno de ellos perdiera su perfil singular, y uno de los objetivos del Equipo de Asesorías fue posibilitar que, una vez culminada su intervención, los actores institucionales se interiorizaran y agenciaran de las líneas de trabajo en pos de un funcionamiento **articulado y autónomo**.

#### - El Requerimiento.

Una vez finalizado el “Programa de Prevención de la violencia interpersonal en el ámbito educativo”<sup>6</sup>, y contando además con el antecedente de asesorías puntuales por parte del Equipo de Asesorías a algunos servicios de la Dirección de la Mujer<sup>7</sup>, en 1994, se convocó desde esta institución a la Cátedra de Teoría y Técnica de Grupos a participar en la realización de un nuevo proyecto de trabajo, apenas esbozado.

Al igual que en otras intervenciones institucionales, se acordó inicialmente la realización de reuniones de carácter exploratorio, con el fin de escuchar la demanda y analizarla.

<sup>1</sup> Si bien en este escrito se hace referencia a la *Dirección* de la Mujer, cabe aclarar que al inicio de la asesoría institucional, la institución con la cual se contrató el trabajo se denominaba *Consejo* de la Mujer, y tenía un rango jerárquico superior a una Dirección, en la organización de la Municipalidad. A partir de la gestión de Carlos Domínguez como Intendente, esta repartición, por decisión de este funcionario, pasó a denominarse *Dirección* de la Mujer, sufriendo así los achicamientos tanto presupuestarios como políticos propios de toda desjerarquización. En este capítulo se habla de *Dirección de la Mujer* con el fin de facilitar la lectura.

<sup>2</sup> Fernández, A.M.: Clase Inaugural Cátedra de T. y T. de Grupos, Fac. de Psicología, 1er. Cuatrimestre, 1994.

<sup>3</sup> Fernández, A.M.: ob. cit.

<sup>4</sup> Véase Fernández, A.M.: Introducción, en este Volumen.

<sup>5</sup> El Equipo de Cátedra afectado a tareas en la Dirección General de la Mujer estuvo integrado por los Lics. Jorge Acevey, Sandra Borakievich, Adriana Honig y Fernando Vazquez. A partir del mes de mayo de 1995, se integró la Lic. Laura Hana, en reemplazo del Lic. Acevey. La Dirección de la Mujer otorgó rentas para las/os integrantes del Equipo.

<sup>6</sup> Ver Fernández, A.M.: Capítulo de esta publicación.

<sup>7</sup> Supervisión de la coordinación de grupos en el Centro Integral de Salguero, a cargo de las Lic. L. Hana y A. Loya (1992-95), asesoría en diseño, capacitación y supervisión de la Línea “Te ayudo”, a cargo de la Lic. A. Loya (1993-95) y entrevistas exploratorias en el Servicio Telefónico de Violencia Familiar, a cargo del Lic. M. Woronowski y la Lic. C. Puccetti (1993-94).

## **INSTITUCIONES ESTALLADAS**

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

A lo largo de dichas reuniones, en las que participaron diferentes autoridades de la institución contratante<sup>8</sup>, se fue obteniendo información relativa a la organización, funcionamiento y diversas actividades que se llevaban a cabo en la institución, y fue apareciendo un *encargo enmarcado en el intento de reorganización y control de gestión*, y cierta *solicitud tanto en relación a la formación como a la supervisión del trabajo institucional*.

Estas primeras solicitudes estaban relacionadas con la insistencia de diversas dificultades institucionales relativas a la falta de presupuesto y correcta categorización y distribución del personal en los distintos servicios, escasa o nula comunicación inter-servicios, desdibujamiento, y en algunos casos vacío, de los lugares de coordinación previstos en el organigrama, que contribuían a la insistencia de un funcionamiento aislado y fragmentario, en el que se tornaba urgente para las autoridades ir dando respuesta a las necesidades de cada servicio, uno a uno: capacitación para uno de los Centros Integrales, supervisión para otro, reorganización de otro, etc.

Partiendo de este encargo, a lo largo de dos años se realizaron diferentes tareas, enmarcadas en el dispositivo de la asesoría institucional, que contempló tanto el diseño de actividades en la especificidad del trabajo de ciertos servicios, como actividades dirigidas al conjunto de los actores institucionales, que tenían el objetivo de poner a trabajar ese modo instituido de circulación fragmentario y aislado. Los dispositivos de trabajo colectivo, contemplaban el trabajo de múltiples dimensiones del acontecer grupal e institucional, como así también el trabajo de la variable de género (“paradojalmente” invisibilizada en las/os actores institucionales de la Dirección de la Mujer, tanto desde el punto de vista de una formación específica en dicha problemática como en los atravesamientos de la misma en situaciones cotidianas de trabajo).

Estas actividades fueron llevándose a cabo en algunos casos en forma simultánea, en otros, la continuidad de algunas tareas emprendidas se vio interrumpida o postergada en virtud de la aparición de pedidos “urgentes” para otros servicios, que hablaban de la insistencia de la fragmentación y el aislamiento de las diferentes áreas institucionales aludida líneas arriba, y que insistía, a su vez, en los modos de trabajo en cada uno de los servicios.

A lo largo de dos años, en respuesta a los diferentes pedidos que fueron apareciendo desde la institución, se fue proponiendo desde el Equipo de Asesorías la realización de diversas tareas, que pueden ser agrupadas de la siguiente manera:

- a) *Capacitación*: - Curso Introductorio a la Problemática de los Géneros Sexuales.  
- Curso “La subjetividad del terror”.
- b) *Supervisión Institucional*: - Centro Integral de Humberto I.  
- Servicio Telefónico de Violencia Familiar.
- c) *Diagnóstico Institucional, re-diseño del Servicio, supervisión y asesoramiento de su implementación*: - Refugio para la Mujer Golpeada y sus Hijos.

---

<sup>8</sup>En aquel momento, el organigrama estaba encabezado por la Directora General de la Mujer, a quien remitían las Directora de tres áreas: Programas y Proyectos, Asuntos Legales, y Mujer. El Area de Asuntos Legales incluía el Servicio de Patrocinio Letrado. El Area Mujer, comprendía los siguientes Servicios: Centros Integrales, Servicio Telefónico, Línea “Te Ayudo” (para niños y adolescentes víctimas de violencia familiar), Refugio para la Mujer Golpeada y sus Hijos, y Hogar “María Eva Duarte” (para adolescentes embarazadas).

## INSTITUCIONES ESTALLADAS

Ana María Fernández y Colaboradores.  
Buenos Aires. Eudeba.

### II. CAPACITACION

#### II. a. CURSO INTRODUCTORIO A LA PROBLEMÁTICA DE LOS GÉNEROS SEXUALES<sup>9</sup>

##### - El requerimiento:

Como se menciona en la Introducción, uno de los requerimientos en el marco de la tarea de Asesoría Institucional, fue el de capacitación del personal. El mismo fue apareciendo en las reuniones exploratorias realizadas con distintas funcionarias de la Dirección de la Mujer, quienes formularon el pedido de un espacio de "capacitación en género" dirigido a las integrantes de un nuevo Centro Integral de la Mujer, que ofrecería atención psicológica individual a mujeres. En esa oportunidad, también solicitaron, fundándose en el interés de las profesionales que participarían de ese nuevo servicio, un espacio de "supervisión".

##### - Análisis de la demanda:

El pedido de "capacitación" y "supervisión" para uno de los Centros, cuyo personal ascendía a aproximadamente **5 personas**, "interesadas en el tema, y en supervisar su trabajo", se fueron tornando datos importantes a lo largo de esta Asesoría, ya que daban noticias del funcionamiento de la Dirección de la Mujer en tanto institución.

Varias cuestiones pudieron ser pensadas en relación a la solicitud: En principio, daba cuenta de una modalidad institucional, en la cual cada servicio funcionaba aisladamente, con poco contacto e información acerca de los demás y, en la medida de sus posibilidades, solicitaba a las autoridades aquello que necesitaba -en este caso, capacitación en género y supervisión clínica-, y las autoridades manifestaban su intención de responder a estos pedidos **uno a uno**, desde un argumento que aludía a la "autonomía de los Centros", y al interés en que "cada Centro cuente con sus propios recursos".

Otra cuestión significativa fue que, si bien las autoridades con las que se sostuvieron entrevistas afirmaban que el conjunto del personal necesitaría de una formación en "cuestiones de género", agregaban que sería una empresa sumamente difícil lograr "juntar a la gente de los distintos Centros" en tal espacio de capacitación, dada la heterogeneidad de formación de las/os operarias/os a las/os que habría que capacitar. Además, aparecía con insistencia la idea de que podrían surgir conflictos en el despliegue de las diferencias entre profesionales y no profesionales, que habría personas que podrían sentirse "incómodas". Algunas, por verse convocadas a un espacio de capacitación que podrían considerar innecesario, otras, por tener que agruparse con quienes sostenían malestares personales y/o diferencias políticas.

Del análisis de esa situación, se fue desprendiendo una primera estrategia del equipo de intervención, que consistió en elevar la propuesta de instituir un espacio de capacitación dirigido al conjunto del Personal de la Dirección de la Mujer, *al que asistieran las autoridades de la Institución*, con el doble objetivo de: introducir algunos elementos teóricos que hicieran posible una reflexión acerca de la temática de los géneros sexuales, y, a la vez promover, en un espacio masivo y heterogéneo, a partir de esa reflexión y la discusión que ella pudiera generar, la construcción de *criterios compartidos* por las/os integrantes de los distintos Servicios de la Dirección de la Mujer.

Con esa propuesta, se estaba abriendo la posibilidad de trabajar simultáneamente diferentes cuestiones:

Por un lado, dando curso a la solicitud inicial de capacitación en género, pero dirigida al conjunto del personal y no sólo a aquellos que se mostraran "espontáneamente" interesados en ampliar su formación, se estaba señalando una obviedad, cuya visibilización se tornaba imprescindible: resultaba paradójico que, en una institución que ofrecía desde diferentes servicios asistencia y prevención de la violencia de género, no hubiera espacios de formación y actualización en la especificidad de la problemática de los géneros. En tal sentido, el curso que se propuso, satisfacía la necesidad de formación específica en la temática, y a la vez, abría la posibilidad de visibilización de los atravesamientos de la variable de género en el trabajo cotidiano.

<sup>9</sup> Realizado en octubre y noviembre de 1994. Supervisión del Programa y dictado del Curso: Lic. A.M.Fernández. Docente a cargo del Curso: Lic. S. Borakievich. Colaboradores: Lics. J.Acevey y F.Vázquez. En la redacción de este apartado se toma como base el Informe "Curso Introductorio a la problemática de los géneros sexuales", realizado por el Equipo (y presentado a las autoridades de la Dirección de la Mujer en el mes de enero de 1995), y se amplía y re trabaja la lectura de las cuestiones institucionales y su conceptualización para esta publicación. El Informe mencionado, como así también los correspondientes a cada una de las actividades de la Asesoría Institucional fueron presentados a las nuevas autoridades de la Dirección de la Mujer del Gobierno de la Ciudad en el mes de febrero de 1997.

## **INSTITUCIONES ESTALLADAS**

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

Por otro lado, se estaba introduciendo la posibilidad de desnaturalizar la ecuación diferencias-conflicto, apostando a la posibilidad de que comenzara a circular, desde el espacio de capacitación, la idea de que habría  *criterios institucionales* en relación a la población (mayoritariamente mujeres) a la que la Dirección de la Mujer ofrecía sus servicios.

Y, por último, también se estaba introduciendo, al reunir a las personas de los distintos servicios en un espacio de trabajo en común, la posibilidad de que se conocieran, y comenzara a circular información acerca de los modos de trabajo en los otros servicios, como así también, intercambios informales entre las/os operadoras/es.

La propuesta del Equipo de Asesorías fue aceptada y ampliada : se convocaría al curso al conjunto del personal y, además, se haría extensivo a otros servicios e instituciones pertenecientes a la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires. De ese modo, se reflatarían acuerdos interinstitucionales y, a la vez, se difundiría el trabajo que desde la Dirección de la Mujer se llevaba a cabo.

Sobre esas bases, se acordó la realización de un Curso Introductorio de cuatro clases en las que se abordó un Programa que contemplaba cuestiones conceptuales básicas en relación al tema, con un dispositivo acorde a los objetivos trazados<sup>10</sup>.

### **- Dispositivo:**

En cada una de las cuatro reuniones, se trabajó a lo largo de dos horas y media, de la siguiente manera:

- 1) Exposición del tema del Programa correspondiente a la clase (una hora).
- 2) División en pequeños grupos de discusión, con la consigna de intercambiar opiniones, inquietudes y aportes en relación al tema expuesto. También se solicitaba una crónica por cada grupo, en la que se registrara lo intercambiado en ese momento del trabajo (45 minutos).
- 3) Plenario (45 minutos). En esta instancia, se compartía lo trabajado previamente, abriéndose también la posibilidad de formular preguntas y complejizar la discusión entre todas/os las/os participantes.

Desde la Dirección de la Mujer se planteó el carácter obligatorio del curso, y se otorgaron certificados de asistencia firmados por la Directora General de la Dirección de la Mujer y la Lic. Ana María Fernández a quienes asistieron al 75% de las clases.

Las dos primeras reuniones se realizaron en el Centro Cultural del Sur (por acuerdo con la Secretaría de Promoción Social), y las dos últimas, en el Hogar para Adolescentes Embarazadas (de la Dirección de la Mujer, M.C.B.A.).

### **- Algunas reflexiones a modo de evaluación:**

Puede considerarse que un primer efecto de la intervención fue el de abrir un espacio, tanto en las autoridades como en las/os 80 inscriptas/os en el curso, para poder pensar de otra manera ciertas significaciones imaginarias cristalizadas en la institución, tanto en relación a las circulaciones cotidianas de las/os actores institucionales, como en relación a los géneros sexuales.

Entre los *efectos institucionales*, cabe destacar que el despliegue del dispositivo de trabajo propuesto habilitó, en acto, a transitar las diferencias entre los actores institucionales como algo no necesariamente "incómodo", amenazante o causante de conflictos personales. En las reuniones plenarias se destacó la importancia de agrupar personas asignadas a diferentes Servicios en la Dirección de la Mujer y otras instituciones, en tanto posibilitó el intercambio de distintas experiencias institucionales y puntos de vista que enriquecieron la producción colectiva.

---

<sup>10</sup> El Programa del Curso Introductorio a la Problemática de los Géneros Sexuales se incluye como Apéndice a. de este Capítulo. Cabe aclarar que, dada la especificidad de las cuestiones a abordar en la capacitación, esta actividad se llevó a cabo también desde la Cátedra de Introducción a los Estudios de la Mujer, Facultad de Psicología, U.B.A., cuya Profesora Titular, la Lic. A.M. Fernández designó a quien suscribe, entonces Jefa de Trabajos Prácticos de esa Asignatura, a cargo del dictado del Curso. Como docente a cargo, invité los Lics. J. Acevey y F. Vázquez a exponer junto conmigo el dictado de un tema del curso cada uno, y la coordinación de las instancia de Plenario de cada reunión.

## INSTITUCIONES ESTALLADAS

Ana María Fernández y Colaboradores.  
Buenos Aires. Eudeba.

Otro efecto destacable fue la presencia de la Directora General, y otras autoridades de la Dirección de la Mujer, avalando la importancia de los espacios de capacitación e intercambio con el personal. Quienes asistieron tuvieron la oportunidad de estar en contacto con sus superiores en el organigrama de una manera diferente a la habitual. Si bien no puede afirmarse que a lo largo de las reuniones de capacitación se hayan construido criterios institucionales compartidos por el conjunto de los agentes, puede decirse que en el trabajo llevado a cabo entre todos (incluyendo a las autoridades), comenzaron a hacerse visibles algunas cuestiones que venían a dar cuenta de que el trabajo de cada uno se inscribía en algo más amplio, que incluía a todos: la institución "Dirección de la Mujer". Eso podía escucharse en intercambios informales de información de las actividades de cada servicio (en algunos casos, quienes integraban un servicio ignoraban de qué modo llevaban a cabo sus tareas los integrantes de otro servicio de características similares), y en la posibilidad de conocer a otros agentes de la misma institución a los que jamás habían visto antes (una frase que apareció con insistencia fue: "Vos, dónde trabajás?. Y qué hacen?").

En cuanto a la problemática de los géneros sexuales, a lo largo de la capacitación circularon diferentes significaciones imaginarias en torno al "ser mujer" y "ser varón", y a las modalidades de circulación del poder entre los géneros. Dichas maneras de pensar y sentir "lo propio de las mujeres" y "lo propio de los varones", podrían ser caracterizadas como bastante "tradicionales", o propias de la Modernidad, aún cuando en los enunciados aparecía una postura crítica de los estereotipos de género. Es decir, los varones de los que en este espacio se hablaba -extremando el estereotipo- eran imaginados esencialmente activos, racionales, en uso de poder (potencialmente abusadores desde el poder), fuertes (y hasta violentos), en tanto que las mujeres eran imaginadas desde el estereotipo complementario: sentimentales y frágiles *pero*, en muchas ocasiones, "advertidas" de su histórica circulación desventajosa, por lo tanto, en posibilidad de revertirla y de arribar a la paridad "con mejores armas" (en tanto, extremando el esencialismo del estereotipo de género, eran "más buenas, cuidadosas", etc.).

Si bien no puede generalizarse, dada la heterogeneidad de niveles de formación, interés en la especificidad de las cuestiones de género, nivel socio-económico, militancia política partidaria, militancia/interés/información acerca de los movimientos de mujeres, etc., de quienes asistieron al curso (amas de casa, punteras políticas, abogadas, psicólogas, administrativas, etc.) puede afirmarse que una insistencia se relacionaba con una visión "victimizante" acerca de las mujeres. Esto podría relacionarse con que, si bien desde la Dirección de la Mujer -desde las autoridades- se enunciaba que los Centros Integrales eran "integrales", es decir, ofrecían diferentes servicios, la institución se legitimaba y difundía en su trabajo con mujeres golpeadas.

Más allá de los matices en relación a esta cuestión, desde los cuadernillos de difusión de las actividades institucionales se leía una perspectiva victimizante: mujeres víctimas de sus maridos violentos. A esta población, muchas de las personas que trabajaban en la Dirección de la Mujer respondían con diferentes grados de "maternaje", entendido como tutelaje cuidadoso y abnegado, y ésto comenzaba a visualizarse en diferentes instancias e intercambios con las/os agentes, no sólo en el curso de capacitación. Una significación imaginaria fuerte que circuló fue aquella que signaba a las mujeres como "esencialmente" buenas y a los varones como "potencialmente abusadores del poder que desde los mitos sociales se les otorga". Esa perspectiva no aparecía homogeneizada, pero en las discusiones al respecto podía leerse la pregnancia de esta manera de concebir la femineidad/masculinidad. En ese sentido, resultó significativo algo que sucedió en el dictado de una de las clases: cuando uno de los colaboradores docentes hacía referencia a contenidos del Programa relativos a las significaciones imaginarias en general, y las ejemplificaba tomando en cuenta significaciones cristalizadas en cuanto a los géneros sexuales, que daban cuenta de jerarquizaciones entre varones y mujeres en Occidente, pese a que el docente se manifestaba en desacuerdo con dichas jerarquizaciones, y las genealogizaba, se producían desde el auditorio (mayoritariamente integrado por mujeres), airados cuestionamientos al docente que, "en tanto varón, desde un lugar de poder, decía cómo eran las cosas". Ante idénticos contenidos, enunciados por la docente a cargo del curso, aparecían sonrisas cómplices por parte del auditorio.

Cabe mencionar al respecto que esta situación brindó la ocasión de interrogar ciertas naturalizaciones y una de las narrativas de la ecuación diferencia-conflicto o, mejor dicho, un modo de pensar las diferencias (contemplado en el dictado del curso).

En tanto las diferencias eran pensadas desde una lógica atributiva, binaria y jerárquica<sup>11</sup>, una vez definido *lo Uno* y sus características, *lo Otro* no podía ser pensado en sus especificidad, sino como complemento o suplemento de *lo Uno*, por lo tanto, en inferioridad de condiciones. Así, en tanto sólo había dos términos (lógica binaria), uno de los cuales encarnaba lo positivo y lo neutro<sup>12</sup> (lógica atributiva), y por lo tanto era considerado superior al otro (lógica jerárquica), las diferencias necesariamente eran pensadas en términos conflictivos, de lucha por ocupar el lugar de *lo Uno*.

<sup>11</sup> En relación a este tema puede verse Fernández, A.M.: *La Mujer de la Ilusión*, Ed. Paidós, Bs.As., 1993.

<sup>12</sup> De Beauvoir, S.: *El Segundo Sexo*, Ed. Siglo XX, Bs. As., 1962.

## **INSTITUCIONES ESTALLADAS**

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

En el ejemplo mencionado antes, podría afirmarse que el docente, en tanto varón, era situado por muchas de las mujeres allí presentes como alguien ubicado en el lugar de *lo Uno* que las ubicaba a ellas en el lugar de *lo Otro*, entonces ellas “reaccionaban”, situándose en el lugar de *lo Uno*, y ubicándolo a él en el lugar de *lo Otro*, denunciando y cuestionando -desde naturalizaciones esencialistas en cuanto a cómo “son” los varones- el lugar de poder desde el cual ese varón les estaría diciendo “cómo son las cosas”, o “cómo deberían ser”, en una clara lucha por espacios de poder en dos sentidos: lucha de un género históricamente devaluado, inferiorizado, por un lugar de paridad o superioridad - de *lo Otro* a *lo Uno*- y lucha por la apropiación del sentido de las prácticas -dimesión política de las diferencias-.

En tanto ese modo de pensar las diferencias pudo conceptualizarse y ponerse en cuestión, se hizo posible introducir la posibilidad de pensar que el docente por *ser varón* (esencialismo) no necesariamente se estaría situando en el lugar de “decir cómo son las cosas”, y que la docente por *ser mujer*, no necesariamente se estaría situando en un “lugar mejor” que el docente varón en relación al auditorio. De esa manera, se abrió la posibilidad de poner en interrogación estereotipos de género plagados de esencialismos y de ese modo, reintroducir la pluralidad de las diferencias ( “hay varones machistas y también varones feministas”, “ser mujer no implica no ser machista, ni ser feminista”, etc.) y, a la vez, comenzar a trabajar conceptualmente la dimensión epistémica y política de las diferencias (que abría a pensar no sólo en diferencias de género, sino en diferencias de todo tipo).

Esta primera lectura de significaciones imaginarias en relación a los géneros también se tornó un dato importante en la Asesoría, ya que brindaba elementos para pensar cierto posicionamiento tradicionalmente “femenino” de gran parte de las agentes, tanto para pensarse a sí mismas, como a las mujeres que consultaban en los diferentes servicios.

### **- Recomendaciones:**

Considerando la evaluación efectuada, y la complejidad de las problemáticas abordadas a lo largo del Curso, se recomendó desde el Equipo de Asesorías, instituir, en el ámbito de la Dirección de la Mujer, un espacio mensual permanente de capacitación en temas de género que conservara las características de masividad y heterogeneidad del ya dictado, como así también la presencia de personal directivo.

Si bien esta sugerencia fue aceptada por las autoridades de la institución, no fue posible llegar a instituir, dado que constantemente aparecían otras cuestiones “urgentes” que impedían organizar tal espacio. Casi un año después, y habiéndose prácticamente perdido el efecto positivo de haber agrupado al conjunto de los agentes de diferentes servicios en un espacio de las características relatadas líneas arriba, las autoridades de la institución hicieron llegar al Equipo un nuevo pedido de capacitación, con características diferentes a las aprobadas una vez finalizado el Curso Introductorio a la problemática de los Géneros Sexuales.

### **II. b. CURSO “LA SUBJETIVIDAD DEL TERROR”**

*Dirigido al personal que trabaja en el Refugio para la Mujer Golpeada y sus Hijos, en el Servicio Telefónico de Violencia Familiar, y con grupos de autoayuda (en Centros Integrales para la Mujer)<sup>13</sup>*

<sup>13</sup> Realizado en noviembre de 1995. Diseño y supervisión: Lic. A.M. Fernández. Coordinadora del Curso: Lic. S. Borakievich. Docentes: Lics. S. Borakievich, L. Hana, A. Honig y F. Vázquez. En la redacción de este apartado se toma como base el “Informe institucional: tareas realizadas por el Equipo de Cátedra. Período septiembre-diciembre de 1995”, realizado por S. Borakievich y F. Vázquez (presentado a las autoridades de la Dirección de la Muejer en el mes de enero de 1996), y se amplía y retribaja la lectura de las cuestiones institucionales y su conceptualización para esta publicación.

## INSTITUCIONES ESTALLADAS

Ana María Fernández y Colaboradores.  
Buenos Aires. Eudeba.

### - El requerimiento:

Casi un año después de la finalización del Curso Introductorio a la problemática de los géneros sexuales, y habiendo quedado postergada la instauración de un espacio permanente de capacitación en género, las autoridades de la Dirección de la Mujer, en diversas reuniones, formularon un pedido de “supervisión y capacitación” destinada a distintos servicios. El mismo quedó explicitado de la siguiente manera: para el personal del Centro Integral de Salguero, se solicitó capacitación en grupos de autoayuda y en la especificidad de la problemática de la violencia; para el personal del Servicio Telefónico de Violencia Familiar, formación en atención de urgencias, SIDA, sexualidad y violencia; y para el personal del Refugio para la Mujer Golpeada y sus Hijos, capacitación en temas relativos a violencia.

Asimismo, se subrayó la importancia de que los cursos solicitados se llevaran a cabo en cada servicio.

### - Análisis de la demanda:

En alguna medida, la solicitud era similar a la del curso anterior, insistiendo, casi un año después, la fragmentación y el aislamiento de los diversos Servicios, en tanto se privilegiaba la capacitación *por servicio, en los temas que el personal de cada servicio había solicitado*, aún habiendo aprobado meses antes la recomendación de gestionar espacios de formación a los que se convocara al conjunto del personal, en los que, además, pudiera ponerse a trabajar la construcción/reconstrucción de criterios institucionales comunes a todos los servicios.

Al intentar ir dando respuesta a las urgencias de cada servicio (de supervisión, capacitación, etc.), por parte de las autoridades quedaba invisibilizada o impensada la necesidad (y la posibilidad) de dar respuestas dirigidas al conjunto, que contemplaran las necesidades de cada uno de los servicios, con los cual, imperceptiblemente, se reproducía el aislamiento inter-servicios, que era una de las problemáticas institucionales de mayor insistencia.

A un año del inicio de la Asesoría, una lectura de insistencias institucionales daba cuenta de dos cuestiones recurrentes: la cotidianeidad de lo urgente y la dificultad de sostener la continuidad de los proyectos emprendidos, debida a la aparición de nuevas urgencias: cada solicitud era *urgente*, y requería, por lo tanto, respuestas urgentes, contra-reloj, y, mientras se estaba trabajando en una respuesta o estrategia, que necesitaba de cierta demora, aparecía otra solicitud urgente, y este circuito se desplegaba y reproducía en cada nivel institucional y, obviamente, en las solicitudes dirigidas al equipo de asesoría institucional.

Si bien estas cuestiones serán retomadas más adelante, al reflexionar acerca del conjunto de actividades de la Asesoría, cabe señalar en este apartado que la propuesta que se elevó desde el equipo en respuesta a la solicitud de capacitación por servicio, contemplaba un dispositivo que abría la posibilidad de trabajar esta insistencia de una suerte de “estrategia de supervivencia”, sustentada en una “lógica del instante”<sup>14</sup>, que parecía desplegarse en la cotidianeidad institucional, que a su vez parecía replicar las situaciones de urgencia en las que se encontraban las mujeres a las cuales se ofrecía asistencia y prevención desde los distintos servicios de la Dirección de la Mujer.

Con esa intención estratégica, y apostando al trabajo colectivo de la dimensión institucional de las prácticas cotidianas de los actores institucionales, se propuso la realización un curso de capacitación que contemplaba en sus contenidos las insistencias en relación a las temáticas solicitadas desde los diversos Servicios.

Los *objetivos* del Curso, denominado “La subjetividad del Terror”, fueron entonces, tanto de formación/conceptualización, como de reflexión y trabajo de algunas problemáticas institucionales insistentes:

- Introducir algunos elementos teóricos que hicieran posible una reflexión acerca de la problemática de la violencia familiar y de los modos en que el trabajo en dicha problemática replicaba en los equipos que la abordan.
- Generar condiciones de trabajo colectivo que permitieran acotar el aislamiento y la fragmentación entre los diferentes servicios.
- Promover la construcción de criterios compartidos por las/os integrantes de los distintos servicios de la Dirección de la Mujer.

Para ello, se diseñó un dispositivo que contemplaba reuniones plenarios y reuniones por Servicio, con el fin de introducir, en el propio dispositivo del Curso de Capacitación, la posibilidad de trabajo de cuestiones institucionales generales y específicas de cada uno de los Servicios.

---

<sup>14</sup>Fernández, A.M.: *La Invención de La Niña*, Ed. UNICEF, Bs.As., 1994.



## **INSTITUCIONES ESTALLADAS**

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

### **- Dispositivo:**

El Curso<sup>15</sup> constó de cinco reuniones, de frecuencia semanal, de dos horas de duración cada una, distribuidas de la siguiente manera:

Una hora de exposición del tema por parte del/a docente, y una hora de grupos de reflexión y plenario, coordinados por integrantes del Equipo de Asesorías.

*La primera y la tercera clase, fueron generales, dirigidas al conjunto de las personas que asistieron al curso. Se trabajó con ellas en un mismo espacio, y estuvieron dictadas por la Coordinadora del Curso.*

En la *segunda y cuarta clase*, las/os participantes se distribuyeron en tres espacios diferentes, en cada uno de los cuales, con un docente a cargo, se trabajó, de manera particular, la especificidad del modo de abordaje correspondiente al servicio de la Dirección de la Mujer en el que trabajaban.

Quienes trabajaban en el Refugio para la Mujer Golpeada y sus Hijos, trabajaron con la integrante del Equipo de Asesorías que en ese momento estaba a cargo de la supervisión de las actividades de dicho Servicio<sup>16</sup>. Quienes trabajaban en el Servicio Telefónico, tuvieron como docente y coordinador al integrante del Equipo que en ese momento estaba a cargo de las entrevistas con el personal de ese Servicio con el fin de analizar una solicitud de supervisión<sup>17</sup>. Por último, las personas que coordinaban grupos de autoayuda, trabajaron con la integrante del Equipo que estaba a cargo de la supervisión de dicha tarea en el CIM de Salquero<sup>18</sup>.

En la *jornada de cierre*, coordinada por el Equipo de Cátedra, se trabajó con el conjunto de asistentes al Curso, con la siguiente modalidad:

1. Plenario Inicial
2. Subgrupos conformados por personas que trabajaban en los distintos servicios: Refugio, Servicio Telefónico y con grupos de autoayuda (mezclados).
3. Plenario de cierre.

### **- Algunas reflexiones a modo de evaluación:**

Si bien con anterioridad al inicio del curso de capacitación se plantearon algunas dificultades organizativas (relativas a días, horarios y lugar en el que se dictarían las clases), como así también cierta disconformidad por parte del personal al que estaba dirigido en relación a sus horarios y a su carácter obligatorio, asistieron a las clases generales alrededor de cincuenta personas, y a las clases por servicio aproximadamente cuarenta.

El malestar relativo a los horarios y a la obligatoriedad se parecía relacionarse con que en muchos casos, el tiempo requerido para la asistencia al curso no coincidía con el horario de trabajo del personal, en otros casos, en tanto coincidía con el horario de atención, dada la escasez de personal, al quedar desatendido el servicio, o a cargo de alguna persona de guardia, las horas “restadas” retrasaban el trabajo. Este y otros tantos malestares institucionales, fue uno de los motivos por los cuales las instancias plenarias del curso por momentos tomaban el aspecto de asambleas en las que se enunciaban diversos motivos de padecimiento institucional.

Por otro lado, hubo muchos comentarios que resaltaban la importancia de “conocer a todos los otros que trabajan en los diferentes servicios”, y que valoraban la oportunidad de “integración y conocimiento del funcionamiento de otros centros que también trabajan en lo mismo” -visibilizando, a la vez, la fragmentación y aislamiento que se señalara como insistencia desde el equipo de Asesorías.

Fue también interesante observar que quienes participaron de la capacitación, señalaron como muy importante la posibilidad de “poder ubicar que muchos de los problemas que consideraban personales podían ser pensados como institucionales”, siendo tal vez este “descubrimiento” una clara prueba de que el dispositivo diseñado fue habitado por los actores institucionales: en la frase citada, alguien retoma una cuestión que fue trabajada conceptualmente en la exposición y

---

<sup>15</sup>El Programa del Curso “La subjetividad del terror” se incluye como Apéndice b. de este Capítulo.

<sup>16</sup>Lic. Adriana Honig.

<sup>17</sup>Lic. Fernando Vázquez.

<sup>18</sup>Lic. Laura Hana.

## *INSTITUCIONES ESTALLADAS*

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

se apropia de esa conceptualización, agenciandola para poder pensar-se en un devenir institucional. Es decir, a partir de la conceptualización acerca de que en muchas ocasiones los vacíos institucionales se “llenan” con padecimientos de los actores institucionales, y que malestares con las/os compañeras/os de trabajo suelen ser producto de las condiciones de trabajo y no necesariamente de simpatías o antipatías personales -que también puede haberlas-, se pudo hacer visible para algunas/os actores institucionales que situaciones como la mencionada sucedían en sus lugares de trabajo.

Una vez visibilizada esa cuestión -como se dijo antes-, alguien se agencia de la conceptualización y puede pensarse en un devenir institucional, ésto es, interrogarse acerca de su implicación<sup>19</sup>, acerca del nudo de relaciones institucionales en el cual sus prácticas laborales cotidianas se entranan, abriendo así a otras dimensiones aquello que aparecía cristalizado como “diferencias o problemas personales” con tal o cual compañera/o. Descristalizando los “malestares personales”, pueden pensarse entonces, los problemas institucionales, y las vías por las cuales los mismos pudieran acotarse, visibilizándose, a su vez, el protagonismo de cada actor institucional en el proceso de institucionalización.

Asimismo, el dispositivo propuesto permitió situar (para luego continuar trabajando en los distintos servicios), problemáticas insitucionales de gran insistencia. Las más recurrentes fueron las siguientes:

- Funcionamiento aislado y fragmentado de los diferentes servicios.
- Deficiente circulación de información, entre los diferentes servicios, y entre cada uno de los servicios y el Staff de la Dirección.
- Desdibujamiento de las normativas institucionales (de manera menos notoria que al inicio de la asesoría).
- Dificultad del establecimiento de jerarquías en el organigrama institucional.
- Poca claridad en las pautas de funcionamiento al interno de los diferentes servicios.
- Dificultad para constituir equipos de trabajo, que pudieran sustentar la tarea que llevaban adelante, en el cumplimiento de claros contratos de trabajo, que no resultaran reemplazados por disposiciones y voluntades personales.
- Problemas vinculados a la “recategorización” del personal y a la ausencia de concursos.
- En relación a las condiciones materiales, se planteó con mucha fuerza el problema vinculado a la deficitaria limpieza y seguridad (sanitaria, edilicia y de vigilancia) de los lugares de trabajo.
- Necesidad de contar con espacios de capacitación y supervisión permanente, dictados por especialistas en las diferentes temáticas que se abordaban.

### **- Recomendaciones:**

Considerando la evaluación del curso y el despliegue de las problemáticas institucionales citadas líneas arriba, desde el Equipo de Asesorías se hicieron una serie de recomendaciones (no muy diferentes a las que se hicieron desde el trabajo anterior en diferentes servicios, y en al finalizar el Curso de Capacitación en Género).

En relación a la capacitación, se volvió a recomendar la gestión de un espacio permanente de formación y actualización conceptual, dirigido al conjunto del personal, como así también la instrumentación de Jornadas anuales de intercambio de producción escrita acerca de las experiencias de cada Servicio.

También se recomendó la institución de espacios de supervisión y reflexión permanentes sobre la tarea en los diferentes servicios .

En relación a cuestiones organizativas/contractuales, se sugirió que se fuera avanzando en el nombramiento de coordinadores y/o representantes de los diferentes servicios, y en la construcción de un espacio mensual de intercambio y circulación directa de información entre los diferentes representantes de los equipos de trabajo y miembros del Staff de la Dirección de la Mujer. En el mismo sentido, se recomendó la circulación de un boletín informativo entre el conjunto del personal.

Por último, volvió a recomendarse la mayor frecuencia y explicitación posible respecto de decisiones que se fueran adoptando (política institucional), como así también respecto a devoluciones periódicas en relación a las demandas elevadas por el personal.

En síntesis, se volvió a recomendar el trabajo en tres grandes líneas que favorecerían otro modo de funcionamiento institucional:

- Organigrama y contratos (tanto para la institución en particular, como para la singularidad de cada Servicio; claridad en las jerarquías, funciones e incumbencias de cada nivel del organigrama institucional, controles de gestión y responsabilidades claramente delimitadas, institución de canales formales de información eficaces, etc.).
- Capacitación y supervisión permanentes del trabajo en cada Servicio.

---

<sup>19</sup>Loureau, R.: “Implicaciones y sobreimplicación”, Ficha Centro de Estudiantes de Psicología, Facultad de Psicología, U.B.A., Bs.As., 1993.

## **INSTITUCIONES ESTALLADAS**

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

- Trabajo colectivo de los atravesamientos institucionales y de las significaciones imaginarias relativas al propio trabajo y a la variable de género, tanto a nivel de Staff como de los equipos de los diferentes servicios.

Con anterioridad al curso, en diversas reuniones las autoridades de la Dirección de la Mujer habían formulado varias solicitudes al Equipo de Asesorías (supervisión y capacitación para distintos servicios), y se había acordado iniciarlas y/o darles continuidad a lo largo del curso. Una vez finalizado el mismo, se acordó continuar con el espacio de supervisión de los CIM de Salguero y Humberto I<sup>20</sup>, iniciar tareas de supervisión en el Servicio Telefónico de Violencia Familiar<sup>21</sup>, y continuar el trabajo en el Refugio para la Mujer Golpeada y sus Hijos<sup>22</sup>.

Desde esos espacios, pudo emprenderse el trabajo en algunas de las cuestiones sugeridas al finalizar el curso (organigrama y organización de tareas, supervisión y reflexión acerca de la dimensión institucional en algunos equipos), en tanto que otras recomendaciones no pudieron ser trabajadas a lo largo de la Asesoría.

Hasta la finalización de las tareas de Asesoría, no volvió a haber solicitudes de espacios de capacitación dirigidos al conjunto de los actores institucionales. Después del Curso, se formuló un pedido de capacitación en violencia, “dictado por especialistas en el tema” para uno de los CIM, al que no se dio lugar debido a que el contrato inicial de Asesoría incluía la posibilidad de capacitación y supervisión en grupos, instituciones y género, no en la especificidad del tema “violencia”; con el mismo criterio, tampoco se dio lugar a un pedido de supervisión clínica para uno de los servicios, y se contraofertó una supervisión de la coordinación de grupos, pertinente a lo contratado.

---

<sup>20</sup> El espacio de supervisión de la coordinación de grupos de autoayuda en el CIM de Salguero se venía llevando a cabo desde el año 1992, como una actividad del Equipo de Asesorías Institucionales de la Cátedra, y la supervisión de la tarea en el CIM de Humberto I se inició casi con simultaneidad al dictado del Curso de capacitación. Respecto a las tareas del Equipo de Asesorías en el CIM de Humberto I, véase el Apartado III. a. de este Capítulo.

<sup>21</sup> Véase al respecto el Apartado III. b. de este Capítulo.

<sup>22</sup> Véase al respecto el Apartado IV de este Capítulo.

## *INSTITUCIONES ESTALLADAS*

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

### **III. SUPERVISION INSTITUCIONAL**

#### **III. a. CENTRO INTEGRAL PARA LA MUJER HUMBERTO Imo**

##### **- Introducción:**

El trabajo realizado en el CIM de Humberto I constó de dos etapas, llevadas a cabo con bastante distancia temporal entre una y la otra: en respuesta a una solicitud de supervisión y capacitación en grupos, formulada por las autoridades de la Dirección de la Mujer, entre los meses de octubre y diciembre de 1994<sup>23</sup> se realizó la primera etapa de trabajo (reuniones exploratorias), y un año después, en noviembre de 1995, en simultaneidad al curso de capacitación, se inició la segunda etapa de trabajo<sup>24</sup> (tareas de supervisión y trabajo de la dimensión institucional), que se sostuvo hasta el cierre de las actividades de asesoría, en julio de 1996.

##### **- El requerimiento inicial:**

Entre los diferentes Servicios que la Dirección General de la Mujer ofrecía a la Comunidad en el momento de la Asesoría, se encontraban los de sus Centros Integrales para la Mujer. El Centro Integral de Humberto Imo. tenía como función brindar a las mujeres que consultaban, servicios de Asesoramiento Legal, Atención Psicológica, Asistencia Social y Grupos de Autoayuda y de Reflexión.

A lo largo de diferentes reuniones que el Equipo de Cátedra sostuvo con autoridades de la institución al inicio de la Asesoría, se fueron explicitando las necesidades de los diferentes servicios.

En relación al de Humberto Imo. se formuló una solicitud de "supervisión y formación en grupos", sostenida en la intención de "construir un perfil particular y autónomo" para este CIM.

Al indagar en dichas reuniones con integrantes del Staff de la institución<sup>25</sup> con qué se relacionaba la expectativa de particularización y autonomía, en principio la misma hablaba de proveer a ese servicio de espacios de supervisión y capacitación, que permitieran la optimización de los recursos humanos existentes en ese momento, evitando de ese modo la necesidad de destinar personal de otros Centros Integrales a tareas en ese Centro.

Al momento de la solicitud, funcionaban en el CIM de Humberto I grupos de autoayuda para mujeres golpeadas coordinados por integrantes del CIM de Salguero, y el conjunto del personal del servicio sumaba cinco personas.

Se acordó con las autoridades iniciar reuniones exploratorias con el equipo del CIM, destinadas a obtener información acerca de su modo de funcionamiento y relevar dificultades en el trabajo.

##### **- Dispositivo adoptado en la etapa exploratoria:**

El diseño de intervención incluyó un total de siete reuniones. Las dos primeras, con la Coordinadora General de los Centros Integrales, destinadas a la explicitación de la solicitud; las cinco restantes, de carácter exploratorio, con el personal de dicho Centro, en el propio lugar de trabajo. Dichos encuentros, de frecuencia quincenal, tuvieron una duración de 1 hora 45 minutos.

La invitación a las reuniones incluía al conjunto del personal del Centro (una administrativa, una abogada, dos psicólogas, una estudiante de Psicología y una trabajadora social). En esa fase del trabajo, se acordó que la Coordinadora General participara sólo en la presentación de la actividad, desde la presunción de que, obviamente, la presencia de personal jerárquico en las reuniones obturaría la aparición de cuestiones institucionales que tendrían mayor oportunidad de ser enunciadas entre pares en el organigrama institucional.

<sup>23</sup> Las reuniones exploratorias estuvieron a cargo de un Equipo de Cátedra compuesto por los Lics. S. Borakievich y F. Vázquez. En el mes de febrero de 1995 se presentó a las autoridades de la Dirección de la Mujer el "Informe del trabajo realizado en el CIM Humberto Imo.", realizado por ambos. En el relato de la primera etapa de trabajo se toman partes de dicho Informe, y se amplía su conceptualización para esta publicación.

<sup>24</sup> Supervisión de la tarea: Lic. A.M. Fernández. Equipo de Cátedra: Lics. S. Borakievich y L. Hana.

<sup>25</sup> Directora de la Mujer y Coordinadora General de los CIM.

## **INSTITUCIONES ESTALLADAS**

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

La etapa exploratoria finalizó con una reunión evaluativa de lo trabajado por las participantes y de devolución de lo elaborado por la coordinación.

### **- Los principales problemas relevados en la etapa exploratoria:**

A lo largo de las reuniones mencionadas, se evidenciaron una serie de problemas que obstaculizaban el funcionamiento del servicio, y que se relacionaban, más que con falta de espacios de supervisión y capacitación propios -como se infería de las reuniones iniciales con miembros del Staff de la Dirección-, con cuestiones institucionales que, en atravesamiento permanente, dificultaban y daban cierta característica de fragilidad al trabajo emprendido por las integrantes del servicio. Esos problemas institucionales podían caracterizarse como *generales*, en tanto atravesaban el conjunto de los servicios, y adquirían modos singulares en el CIM Humberto I, aumentando el grado de fragilidad y aislamiento del mismo en relación a otros servicios ofrecidos desde la institución.

Entre los problemas institucionales relevados, pudieron ir situándose los siguientes:

- Ausencia de convenios interinstitucionales formales (contratos por escrito): el espacio en el que funcionaba el CIM pertenecía a un Centro de Salud, cuyas autoridades cedían a la Dirección de la Mujer por un acuerdo de palabra.

- Categorización inadecuada del personal. No era acorde a la función que cada una desempeñaba<sup>26</sup> (la administrativa estaba categorizada como ordenanza, las profesionales como administrativas, es decir, cada integrante del equipo de trabajo estaba sub-categorizada).

- Ausencia de canales información instituidos entre autoridades de la Dirección y personal del Centro -y viceversa-, situación que dificultaba la fluidez de los intercambios institucionales. En el mismo sentido, inexistencia de espacios de reunión la Coordinación General y las coordinadoras de los diferentes Centros Integrales.

- Falta de explicitación de reglas institucionales claras, derechos y obligaciones, tanto en relación a las tareas a desarrollar, como a los horarios a cumplir (ausencia de control de gestión).

- Desdibujamiento del lugar de la Coordinación del Centro Integral: la misma persona estaba a cargo de dicha función y, además, de la Coordinación General de todos los Centros.

- Superposición de funciones, derivada del desdibujamiento del organigrama, que producía como efecto que parte del personal realizara tareas para las cuales no estaba capacitado (Ej.: personal administrativo realizaba admisiones, personal de asistencia realizaba tareas administrativas: todas hacían todo).

- Ausencia de reunión de Equipo para intercambiar información y directivas.

- Ausencia de espacios de formación y capacitación específica (Atención en Urgencias, por ejemplo).

- Ausencia de producción escrita por parte de las integrantes del Centro, acerca de su trabajo, que posibilitara el intercambio interinstitucional.

Algunas de estas cuestiones arrojaban como efecto una total falta de claridad para el personal acerca de qué se esperaba de ese Centro desde la Dirección, y qué tareas específicas debían llevar adelante. Se les había manifestado el interés en que dicho Centro fuera realmente Integral (es decir, que ofreciera diferentes servicios, no sólo atención a víctimas de la violencia de género), y, por otro lado, se les había sugerido una autonomía apuntalada en los grupos de autoayuda, con el problema derivado de que el personal no contaba con la capacitación adecuada para llevar a cabo la coordinación de los mismos.

En síntesis, la simultaneidad de todas esas cuestiones provocaba una fuerte sensación de fragilidad y padecimiento en las integrantes del equipo, quienes se quejaban del aislamiento e incomunicación del Servicio, y, a la vez, la reproducían desde la falta de estrategias para realizar los reclamos, producida, a su vez, por la falta de canales institucionales claros mencionada líneas arriba. Así, desde una suerte de resignación al aislamiento, postergación y no respuesta a reclamos planteados por vías institucionales inexistentes, tal vez como “estrategia de supervivencia en la institución”, “se las arreglaban solas”, reproduciendo a nivel equipo aquello de lo que se quejaban.

---

<sup>26</sup> Problema insistente en el conjunto de los Servicios, que no pudo ser resuelto pese a la insistencia del personal en la necesidad de recategorización ante las autoridades de la Dirección de la Mujer, y de éstas ante otras instancias de la Municipalidad a lo largo de su gestión.

## **INSTITUCIONES ESTALLADAS**

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

### **- Las recomendaciones:**

Una vez finalizada la etapa exploratoria del funcionamiento del servicio, el Equipo de Asesorías elevó a las autoridades de la Dirección un Informe en el que se detallaban tanto las problemáticas institucionales insistentes, como una serie de recomendaciones en cuanto a líneas de trabajo a seguir, fundamentalmente tendientes a instituir contratos claros con el personal, y a ir elaborando una política institucional clara y explícita, que pudiera ir siendo trabajada con los actores institucionales.

En cuanto a cuestiones institucionales en un sentido amplio, se hicieron las siguientes recomendaciones a las autoridades:

- Explicación -de ser posible, por escrito- del perfil y objetivos de cada CIM.
- Elaboración paulatina de convenios interinstitucionales formales (escritos), priorizando aquel que garantizara la continuidad del usufructo de la sede del servicio.
- Recategorización del personal y diferenciación de funciones de acuerdo a la formación, antecedentes y lugar en el organigrama institucional. Evaluación de la necesidad de inclusión de nuevo personal.
- Elaboración y explicitación de normativas claras. Organización de mecanismos de control de gestión; institucionalización de una reunión mensual a cargo de la Coordinación General de los Centros, en la que participaran las coordinadoras de cada uno de ellos. Ajuste de las relaciones interinstitucionales y sus canales de derivación y circulación de la información.

En relación a cuestiones institucionales específicas del CIM Humberto I, se hicieron las siguientes sugerencias:

- Designación de una Coordinación del Centro, deslindada en sus funciones, de las asignadas a la Coordinación General.
- Clara diferenciación de funciones y tareas a cargo del personal.
- Institucionalización de una reunión de Equipo semanal.
- Construcción de un espacio de formación y supervisión permanente.
- Institución de un espacio de elaboración conceptual y escrita de las experiencias en relación al trabajo en el Centro.

### **- La discontinua continuidad del trabajo: segunda etapa de la tarea en el CIM:**

Como puede observarse, de la etapa exploratoria y de las recomendaciones realizadas se desprende con claridad la necesidad de instituir diferentes espacios de trabajo. Habitualmente, a lo largo de la Asesoría, una vez recibido un pedido de actividades dirigidas a alguno de los servicios, el Equipo realizaba las reuniones que fueran necesarias para tomar conocimiento de la situación del servicio en cuestión y luego elevaba informes con las recomendaciones para el mismo, y quedaba a la espera de las decisiones de las autoridades al respecto.

En el caso de este CIM, meses después de que fuera elevado el Informe de las reuniones exploratorias, las autoridades formularon una solicitud de supervisión del trabajo de las coordinadoras de grupos de autoayuda para mujeres maltratadas, que constituyó el *requerimiento* que dio inicio a la segunda etapa de trabajo del Equipo de Asesorías en ese servicio. Debido a la aparición de otras demandas urgentes (que, como se dijo, fueron una de las insistencias a lo largo del trabajo de asesoría), esa segunda etapa, de la tarea se inició en noviembre de 1995.

En relación a las *recomendaciones* realizadas luego de las reuniones exploratorias, autoridades y equipo del CIM habían avanzado en el trabajo en algunas de ellas, y el panorama institucional un año después se había modificado en algunos aspectos, en tanto que otros permanecían sin variación alguna:

- Se había designado a dos coordinadoras del CIM: una psicóloga y una trabajadora social, que realizaban un intenso trabajo al interior del servicio, y diferentes contactos con otras instituciones de la zona. Asimismo, coordinaban talleres acerca de diferentes temáticas, además de grupos de autoayuda, retomando la política de que el Centro fuera “realmente Integral”.
- Las coordinadoras sostenían reuniones con la Coordinadora Gral. de los CIM, aunque las mismas no tenían una frecuencia instituida.

## **INSTITUCIONES ESTALLADAS**

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

- Se estaba trabajando en el ajuste de las relaciones de ese CIM con otros servicios de la Dirección en cuanto a canales de derivación, pero insistían los problemas derivados del aislamiento de los equipos.
- En cuanto a los mecanismos de control de gestión, no eran claros todavía, aunque estaban más esbozados que un año antes.
- No estaban instituidas las reuniones de equipo; tampoco había convenios por escrito con otras instituciones, ni recategorización del personal.

### **- El dispositivo adoptado en la segunda etapa de trabajo:**

Se acordó con las coordinadoras y las otras integrantes del Equipo del Centro Integral trabajar en la supervisión de su tarea como coordinadoras de grupos, con un dispositivo de *supervisión grupal*, con frecuencia quincenal, que, en el transcurso de la tarea se fue modificando, instituyéndose una frecuencia semanal.

Participaban de estas reuniones las coordinadoras del Equipo -también a cargo de la coordinación de grupos-, y tres coordinadoras de grupos de autoayuda (dos de ellas llevaban a cabo tareas de coordinación también en el CIM de Salguero).

### **- Breve reseña del trabajo realizado:**

A lo largo de las reuniones de supervisión, se trabajaban casos puntuales que ofrecían alguna dificultad, criterios de agrupabilidad, cuestiones organizativas a nivel equipo y cuestiones institucionales relativas a la inscripción de ese CIM entre otros CIM de la Dirección de la Mujer (ej.: criterios de derivación y comunicación inter-centros), con un buen clima de trabajo conjunto.

En la medida en que se fue haciendo necesario, a la tarea de supervisión de la coordinación, se fue sumando la *indagación bibliográfica acerca de la especificidad del dispositivo de grupo de autoayuda* y sus diferencias respecto de otros dispositivos grupales de abordaje, con el consiguiente trabajo acerca del rol de la coordinación en cada uno de ellos. Ese trabajo involucraba la indagación de concepciones de abordaje grupal implícitas en las intervenciones que se efectuaban desde la coordinación (tarea de elucidación del rol de la coordinación, imprescindible en todo trabajo grupal), por consiguiente, partía de la experiencia, iba a los textos y volvía a la experiencia, con el enriquecimiento de los aportes de cada cual al trabajo colectivo, que generaba efectos en la coordinación de los espacios grupales, con dispositivos de trabajo cada vez más ajustados a la especificidad de las problemáticas abordadas.

En relación a los avances en la especificidad de los dispositivos ofrecidos desde ese CIM para el tratamiento de mujeres maltratadas, a lo largo de diferentes reuniones, se trabajó grupalmente en criterios de encuadre del trabajo en Grupos de Primer Nivel<sup>27</sup>.

Los mismos involucraron el trabajo en los modos de contrato posibles con las mujeres que iban a ser asistidas en dichos grupos: horario de inicio y cierre de actividad, pautas claras en relación a presencia en las reuniones, modos de inclusión, tiempo de trabajo en Grupo de Primer Nivel en la singularidad de cada una de las mujeres que asistieran a dicho espacio.

En cuanto a la *tarea de la coordinación*, se trabajó la pertinencia de las intervenciones desde esa función en ese momento del tratamiento de las mujeres que conforman los grupos, como así también criterios relativos al pasaje de cada mujer a otra instancia del tratamiento: los Grupos de Segundo Nivel.

Dichos criterios de pasaje a otra instancia de tratamiento necesariamente incluyeron el trabajo en criterios generales, que enmarcaran la tarea conjunta, y criterios específicos a la singularidad del caso por caso. Para acordar dichos criterios se hizo necesario el trabajo en la concepción del tratamiento de cada mujer en su totalidad, y una comunicación muy aceitada entre quienes coordinaban Grupos de Primer Nivel y quienes coordinaban Grupos de Segundo Nivel.

A nivel del *trabajo inter-equipo*, cabe destacar: la diferenciación de funciones, la institución de reuniones de equipo (inicialmente, en el día y horario destinado a las reuniones de supervisión, que quedaban libres semana de por medio dada la frecuencia quincenal acordada) y la producción de escritos por parte de algunas de sus integrantes, disparados por la tarea realizada en conjunto.

---

<sup>27</sup> El abordaje en grupos de autoayuda contemplaba el pasaje de las mujeres por dos instancias de tratamiento: los llamados "Grupos de Primer Nivel", en los que se realizaba el abordaje de la situación de emergencia, en muchos casos sin previa entrevista de admisión, y los llamados "Grupos de Segundo Nivel", en los que se abordaban objetivos más específicos, tendientes a esclarecer situaciones más personales en relación al tema; se accedía a los mismos por promoción desde el nivel anterior.

## **INSTITUCIONES ESTALLADAS**

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

### **- Algunas reflexiones a modo de evaluación:**

Al momento del cierre de las actividades de supervisión, el conjunto del Equipo del CIM logró consensuar criterios y modos de trabajo en cada una de las instancias mencionadas.

Asimismo, en función de la experiencia de trabajo con los grupos de mujeres maltratadas, se fueron detectando cuestiones que hacían al trabajo previo a la conformación de los Grupos de Primer Nivel: *instancias de derivación y admisión a los grupos*.

Simultáneamente, las coordinadoras comenzaban a detectar que estaban llegando al CIM mujeres maltratadas con características diferentes a las que habitualmente atendían: muchas mujeres que estaban en pareja con delincuentes, situación que no aparecía de manera inmediata en las entrevistas con ellas, sino en el espacio grupal, generando diferentes efectos tanto en las otras mujeres asistidas como en las coordinadoras.

En relación a este problema, comenzó a reflexionarse a nivel equipo que no se trataba de una cuestión "técnica", de cómo intervenir en el aquí y ahora grupal cuando aparecían esos contenidos. El problema para quienes coordinaban era ético, y aludía a su responsabilidad civil en relación al secreto profesional ante estos datos que escuchaban de sus pacientes. Dicho de un modo más claro: si una coordinadora de grupos escuchaba datos acerca de un menor que estaría padeciendo violencia, debía efectuar una denuncia (por ley): había en esos casos una ley nacional que excedía un criterio institucional. En cambio, no había un criterio institucional relativo a responsabilidades -institucional y civil- de las coordinadoras en relación a cómo proceder, por ejemplo, en el caso de escuchar datos acerca de parejas de algunas mujeres asistidas: cada vez con mayor frecuencia, se trataba de golpeadores que vendían y consumían drogas, y que podrían llegarse hasta el CIM siguiendo a su pareja, con los riesgos consiguientes para quienes allí se asistía y para el personal (tampoco había personal de seguridad destinado a ese CIM).

En las últimas reuniones comenzó a enunciarse la necesidad de contar con criterios institucionales en relación a situaciones de ese estilo; ya que se consideraba que no sólo se trataba de un problema ético-profesional al que cada coordinadora -si éso le sucediera en su consultorio privado- respondería de modo singular. Pero, debido a que esas situaciones acontecían en un espacio público, resultaba imprescindible un criterio institucional que diese elementos para "hacer" en las mismas: si la indicación fuera hacer una denuncia, era necesaria una habilitación institucional a las coordinadoras del CIM para efectuarla desde su inscripción institucional, desde su función.

Por ejemplo ante el caso de un golpeador que siguió a su pareja al CIM, que entró al CIM y pintó las paredes con leyendas dirigidas a ella, cuando la coordinadora del Equipo del Centro fue a efectuar la denuncia a la comisaría de la zona, no pudo gestionar ese trámite a nivel institucional, sino a nivel personal. Ese hecho podía dar cuenta, una vez más, de la necesidad de acuerdos interinstitucionales Dirección de la Mujer- Comisaría de cada zona, y además, ponía en consideración una cuestión institucional de la Dirección de la Mujer: qué capacidad de decisiones y qué responsabilidades se delegaban en quienes coordinaban los servicios?, a nivel organigrama, ¿quién debía resolver en situaciones como la relatada? (las coordinadoras del CIM?, la coordinadora general de los CIM?). Se hacían necesarios, entonces, tanto espacios de capacitación e información de los aspectos legales involucrados en esas cuestiones, como claras pautas institucionales al respecto.

Esta cuestión de "quién se hacía cargo", y "de qué modo", remitía, por un lado, a insistencias relativas a la necesidad de que se continuase trabajando en las definiciones de áreas de responsabilidad y competencia de las coordinadoras del CIM, y tal vez por otro, a la situación de la Dirección de la Mujer en ese momento, en el que, a nivel institucional, reinaba la incertidumbre, ya que faltaba poco tiempo para que las nuevas autoridades<sup>28</sup> se hicieran cargo de su gestión, y era esperable que realizaran cambios en la política institucional.

A nivel de la discusión acerca de la especificidad de los abordajes de las situaciones de violencia, se hacía necesario continuar y ampliar la discusión, actualización y conceptualización, a entre las profesionales. En relación a la "tendencia" mencionada líneas arriba, se hacía necesaria la discusión relativa a la especificidad de esos "nuevos casos", problematizando la articulación entre lo generalizable en cuanto a cómo se pensaba la problemática de la violencia hacia las mujeres, y la especificidad de esas mujeres maltratadas por parejas con esas características, es decir, indagación relativa a si requerirían modos diferentes de ser pensadas y desde allí, modos diferentes, específicos de abordaje (que incluyeran, por ejemplo, contratos particulares, singulares con esas mujeres en relación a las maneras de admitirlas en los grupos, es decir, condiciones de contrato para su tratamiento).

Al cierre de las actividades de Asesoría, podría afirmarse que, si bien seguían insistiendo muchas de las problemáticas institucionales relevadas en la primera etapa de trabajo en el CIM, el espacio de supervisión posibilitó la

<sup>28</sup> Encabezadas por Fernando De la Rúa, como Jefe de Gobierno.



## **INSTITUCIONES ESTALLADAS**

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

institución de reuniones de equipo, el trabajo en la diferenciación de funciones y responsabilidades al interior del Servicio, el inicio de la institución de canales de información por una vía formal, que respetaba las instancias del organigrama, y la elucidación y conceptualización de la especificidad de los abordajes ofrecidos a la comunidad, como así también la producción de escritos en los que se capitalizaba la experiencia de trabajo y se proponía la problematización de algunos modos cristalizados de pensar los abordajes en grupos de autoayuda.

Podría afirmarse, en síntesis, que la institución de ese espacio colectivo de trabajo permitió a las integrantes del equipo descristalizar algunos modos instituidos de funcionamiento y habitar otras maneras de circulación posibles. En ese sentido, sobre el final del trabajo en el espacio de supervisión, comenzaban a aparecer las diferencias entre las integrantes del equipo: algunas estaban rentadas, otras no; unas debían remitir a otras en el organigrama que se estaba instalando, no todas pensaban de idéntica manera, ni tenían idéntica formación; el hecho de que alguna se tomara un día “por artículo” recargaba el trabajo de las demás, etc. Podría pensarse que estas cuestiones daban cuenta de que fundamentalmente se estaba desarticulando cierto modo de funcionamiento aislado y monolítico a fuerza de homogeneización de las diferencias a través del cual todas ellas -idénticas- reproducían aquello de lo que se quejaban, para dar paso a un funcionamiento en el cual, acordando desde las diferencias, llevaban a cabo un trabajo en equipo: del grupo juramentado al equipo de trabajo; del pacto a los contratos (interequipo y del servicio con la institución).

En otras palabras, podría afirmarse que en el trabajo compartido comenzó a descristalizarse un modo de funcionamiento institucional de las integrantes del equipo como grupo, pensable también desde un atravesamiento de la variable de género. Como se dijo al principio de este apartado, se observaba un modo aislado de funcionamiento (tal vez, como estrategia de supervivencia institucional), en el cual las integrantes del equipo tomaban a su cargo el conjunto de las tareas y, sin diferenciación de funciones, las iban cubriendo entre todas. Así, unas trabajaban más que otras, pero “respondían” a las autoridades como un “todo” y, a nivel inter-equipo, no circulaba otra diferencia que no fuera aquella que establecían entre “el CIM” (todas ellas, homogeneizadas) y las autoridades de la Dirección de la Mujer y otros CIM. En ese sentido se hacía referencia al grupo juramentado<sup>29</sup>.

En tanto no circulaban diferencias entre quienes integraban el equipo, y mucho de esa indiferenciación era sostenida priorizando los lazos afectivos por sobre el trabajo a emprender, podría pensarse que dicha homogeneización se sustentaba también en posicionamientos “tradicionales” del género femenino, en los cuales, como se dijo antes, importaban, más que los contratos laborales entre ellas y de cada una con la institución, los pactos<sup>30</sup> -implícitos o más o menos explícitos- entre esas mujeres que se “cubrían” unas a otras, con el consiguiente desgaste de quienes “amorosa y solidariamente” se hacían cargo de más tareas que las que les correspondían, o de tareas para las que no estaban capacitadas.

En la medida en que las diferencias (de funciones, de formación, etc.) pudieron comenzar a circular, pudo ir abriéndose el pasaje de la homogeneización del grupo juramentado, que funcionaba monolíticamente a fuerza de pactos, hacia la institución de un equipo de trabajo, en el cual cada una, desde su función, se hacía cargo de las tareas que le correspondían, y acordaba desde diferentes modos de pensar, el mejor modo de trabajo conjunto, sustentado ahora en la legitimidad de los contratos laborales de cada una con la institución, de cada una con cada otra, y del servicio con la institución.

### **II. b. SERVICIO TELEFONICO DE VIOLENCIA FAMILIAR<sup>31</sup>**

<sup>29</sup> Lapasadde, G.: *Grupos, organizaciones e instituciones*, Ed. Gedisa, Barcelona, 1977.

<sup>30</sup> En relación a este tema, véase Fernández, A.M.: *La Mujer de la Ilusión*, ob. cit.

<sup>31</sup> Los datos relativos al trabajo de asesoría en este servicio se toman del Informe “Servicio Telefónico. Informe de cierre de actividades”, presentado a las autoridades de la Dirección de la Mujer con fecha 31-7-96. El mismo fue realizado por el Lic. F. Vázquez, a cargo de esta actividad, realizada entre noviembre de 1995 y julio de 1996, con la supervisión de la Lic. A.M. Fernández.

## **INSTITUCIONES ESTALLADAS**

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

### **- El requerimiento:**

En los últimos meses de 1995, las autoridades de la Dirección de la Mujer, como se relatara con anterioridad<sup>32</sup>, formularon al Equipo de Asesorías pedidos de espacios de “supervisión y capacitación” para distintos Servicios, entre ellos, supervisión y formación en atención de urgencias, SIDA, sexualidad y violencia para el Servicio Telefónico de Violencia Familiar

A ese pedido se respondió con la inclusión del personal del Servicio en el Curso “La subjetividad del Terror”<sup>33</sup>, y, a la vez, se acordó el desarrollo de una serie de encuentros con dicho personal, con la finalidad de comenzar a trabajar la demanda recibida.

El Servicio Telefónico de Violencia Familiar comenzó a funcionar en 1990, con la función de recepcionar llamadas de mujeres maltratadas y de personas en general, víctimas de violencia, intervenir en situaciones de crisis, asesorando respecto de acciones a seguir, y derivar a otros servicios. Habitualmente, recibía tres tipos de llamadas: aquellas que demandaban contención y derivación, llamadas de emergencia, a las que podían responder contando con una línea directa con el Comando policial, y llamadas de personas que requerían información, a las que podían responder recurriendo a un fichero de recursos en Capital y en distintas partes de la Provincia, que oficiaba de banco de datos.

La *primera reunión* se llevó a cabo en la sede del Servicio Telefónico, y participó en la misma el conjunto del personal del Servicio.

### **- Los problemas institucionales relevados en la reunión con el personal:**

En la mencionada reunión, fueron surgiendo diferentes problemas institucionales del Servicio, relativos a la necesidad de ajustes en el organigrama, y a cuestiones propias de la especificidad del trabajo en un espacio de abordaje de situaciones de urgencia:

- Problemáticas relacionadas con la función de coordinación.
- Ausencia de espacios elaborativos de la angustia promovida por el trabajo en urgencias.
- Problemas técnicos en relación a la recepción de llamados que no estaban preparadas/os para recibir.
- Ausencia de espacios de supervisión de la tarea.

Luego de esa reunión inicial, se acordó comenzar el trabajo en el servicio una vez que finalizara el curso de capacitación que en ese momento se venía desarrollando.

### **- Dispositivo:**

Una vez finalizado el curso de capacitación, se acordó con las coordinadoras del equipo, priorizar, dadas diferentes situaciones de urgencia que debían afrontar, el trabajo en las cuestiones que hacían al desempeño de sus funciones de coordinación.

Se decidió comenzar el trabajo con las coordinadoras, con la presunción de que el trabajo en relación a las funciones que desempeñaban redundaría en un trabajo más eficiente del conjunto del equipo.

Se contrató con ellas reuniones de una hora y media, con frecuencia quincenal, y/o semanal cuando las circunstancias lo requirieran.

### **- Las principales líneas de trabajo con las coordinadoras:**

A lo largo de las reuniones con las coordinadoras se comenzó a trabajar en las siguientes líneas:

En primer lugar, se fue realizando un relevamiento de los principales problemas con los que se encontraban en el desempeño del rol: ausencia reiterada del personal sin motivo justificado, dificultades diversas para organizar los horarios y cubrir la totalidad del horario, confrontaciones al interno del equipo derivadas de rivalidades latentes, no reconocimiento del lugar de la coordinación por parte del personal a cargo, etc.

---

<sup>32</sup> Apartado II. b. de este Capítulo.

<sup>33</sup> Ese espacio de capacitación contemplaba tanto aspectos de formación en temas generales y específicos a la tarea que se realizaba en cada servicio, como espacios de reflexión acerca de la dimensión institucional. Véase Ap.II.b.

## **INSTITUCIONES ESTALLADAS**

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

Estas situaciones traían aparejadas, obviamente, dificultades en el trabajo cotidiano en el Servicio, y se pudo ir puntuando cierta tendencia a la horizontalidad e igualación de las coordinadoras con el resto del Equipo, y se trabajó intensamente en la necesaria reinscripción de la verticalidad del organigrama, en pos de ir trabajando en la recuperación de la capacidad de toma de decisiones y de las consecuencias derivadas del ejercicio de la función.

Simultáneamente, se trabajaron situaciones puntuales en relación a algunas personas que por su desempeño en el servicio generaban innumerables problemas organizativos y de relación con sus compañeras/os, visibilizando que, en muchos de esos casos, se priorizaban los “problemas personales” por sobre el funcionamiento general del servicio, y que era imprescindible ir instalando un modo de funcionamiento acorde a contratos claros y diferenciación de funciones (necesidad de que cada uno se asumiera como responsable de lo que hacía y dejaba de hacer, sin que la coordinación se recargara de tareas cubriendo personalmente todo el tiempo los “huecos” que pudieran producirse)

En síntesis, en las reuniones de trabajo con las coordinadoras se intentó fortalecer la función de la coordinación, con el fin de poder ir dando lugar a la posibilidad de sostener los cambios que se intentaban instrumentar con la finalidad de mejorar aun más la eficiencia del servicio, y que requerían la organización consensuada del mismo.

### **- La evaluación al cierre de las actividades de Asesoría:**

En la evaluación del trabajo realizado se consideró que muchas de las cuestiones surgidas en las reuniones con las coordinadoras adquirieron cierto tono de urgencia e incertidumbre relacionadas con el momento en que se inició el trabajo: la inminencia del cambio de gestión en la Municipalidad como consecuencia de las elecciones<sup>34</sup>.

Si bien esa situación comenzó a afectar con mucha anticipación el clima de trabajo al interno del equipo derivando fundamentalmente en la división del personal en algunos subgrupos que según sus simpatías políticas rivalizaban entre sí, no se observó ninguna repercusión de importancia en la operatividad del servicio.

La tarea fundamental en ese sentido se orientó, no a impedir las expresiones de dicha competencia (que hubiese resultado imposible en tanto la innumerable cantidad de canales informales de circulación de información), sino a intentar acotarlas y desplazarlas fuera de los espacios institucionales, que como las reuniones de equipo, debían necesariamente privilegiar otros objetivos.

Cuando se trabajó en otro sentido las discusiones terminaron enrareciendo el clima de equipo e invadiendo todo el espacio de trabajo.

Según lo referido por las coordinadoras en el último tiempo, la situación en lo que respecta a la organización y las condiciones de trabajo para el personal, pareciera que en términos generales fue mejorando.

Como razón principal cabe mencionar la reiterada apuesta de la coordinación a ocupar férreamente su lugar y hacerse cargo de sostener los avatares derivados de una clara diferenciación de funciones y lugares.

De este modo, ordenados y definidos más claramente los diferentes roles de cada uno/a, se posibilitó un desempeño más aliviado para las coordinadoras y algunos integrantes del Equipo.

En relación a la tarea de asesoría, podría afirmarse que el trabajo realizado constituyó el primer paso de una tarea que hubiera requerido de una segunda etapa, con un dispositivo diferente, que contemplara reuniones con el conjunto del equipo en las que se trabajara periódicamente en la institución del personal afectado al servicio como grupo de trabajo.

---

<sup>34</sup> Se hace referencia a las elecciones de octubre de 1995. En Capital Federal se votaron diputados y concejales.

## *INSTITUCIONES ESTALLADAS*

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

### **IV. REFUGIO PARA LA MUJER GOLPEADA Y SUS HIJOS: DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL, RE-DISEÑO DEL SERVICIO, SUPERVISION Y ASESORAMIENTO DE SU IMPLEMENTACION.**

#### **- Introducción:**

A lo largo de diferentes reuniones que el Equipo de Cátedra sostuvo con autoridades de la Dirección de la Mujer al inicio de las tareas de Asesoría, se explicitó la necesidad de llevar adelante un diagnóstico institucional del funcionamiento del Refugio para la Mujer Golpeada y sus Hijos, con la intención de optimizar el servicio que desde el mismo se prestaba.

En respuesta a ese pedido, se acordó la realización de un diagnóstico institucional, con el fin de detectar aquellas cuestiones que obstaculizaban el buen funcionamiento de ese servicio.

El Refugio para la Mujer Golpeada y sus Hijos, podría caracterizarse como un espacio de residencia temporaria (de siete días como máximo) destinado a mujeres golpeadas en situación de alto riesgo que no presentaran adicciones o patologías severas. El mismo comenzó a funcionar a mediados del año 1993, proponiéndose varios objetivos, entre ellos, brindar -desde un trabajo interdisciplinario- asesoramiento jurídico, psicológico y médico a dichas mujeres, fortalecer su identidad y autoestima y favorecer su relación con sus hijos, para quienes también estaban previstas actividades de asistencia.

La primera etapa de trabajo del equipo en el Refugio, que incluyó el necesario re-diseño del servicio, se llevó a cabo entre enero y mayo de 1995<sup>35</sup>; luego, se trabajó tres meses<sup>36</sup> en una segunda etapa, de seguimiento de la implementación de la propuesta elevada. Ese trabajo quedó interrumpido por cuestiones que se relatarán en este apartado, y, en noviembre del mismo año, se retomó el trabajo con el personal del Refugio, en dos áreas: capacitación y grupos de reflexión<sup>37</sup>, hasta el mes de julio de 1996, en que finalizaron las tareas de asesoría.

#### **- La primera etapa de trabajo: Diagnóstico institucional y re-diseño de servicio<sup>38</sup>.**

#### **- Dispositivo:**

El diseño de intervención incluyó un cronograma de entrevistas, cuyo objetivo fue localizar diversas cuestiones relativas al funcionamiento del Refugio, entre ellas, las que lo obstaculizaban. Las mismas, de carácter confidencial, tuvieron una duración aproximada de 1 hora y media.

Se sostuvieron entrevistas con actoras/es institucionales de todos los niveles jerárquicos:

- Una entrevista individual con la Directora General de la Dirección de la Mujer.
- Una entrevista grupal con las tres Subdirectoras de la Dirección de la Mujer (del Area Mujer, del Area Legal y del Area Programas y Proyectos)
- Una entrevista grupal con el personal que trabajaba en el Refugio los días de semana .
- Una entrevista grupal con el personal que trabajaba en el Refugio los fines de semana.
- Una entrevista grupal con las mujeres hospedadas en el Refugio en ese momento (residentes).

#### **- Caracterización del funcionamiento del Refugio en el momento del diagnóstico institucional:**

<sup>35</sup> Equipo de Cátedra: Lics. J. Acevey, S. Borakievich, A. Honig y F. Vázquez. Supervisión y diseño: Lic. A. M. Fernández.

<sup>36</sup> Para esa etapa, el equipo de Cátedra se subdividió en dos equipos, uno compuesto por las Lics. A. Honig y S. Borakievich, y el otro, por los Lics. L. Hana y F. Vázquez.

<sup>37</sup> Actividad a cargo de la Lic. A. Honig.

<sup>38</sup> En este ítem se toman fragmentos del Informe "Diagnóstico Institucional. Refugio para Mujeres Maltratadas. Dirección de la Mujer (MCBA)", elaborado por el conjunto del Equipo de Cátedra, con la supervisión de la Profesora Titular. Dicho Informe se presentó a las autoridades de la Dirección de la Mujer en el mes de mayo de 1995.

## **INSTITUCIONES ESTALLADAS**

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

Las mujeres establecían su conexión con el Refugio a partir de dos canales de derivación: directamente a partir de la comisaría de la zona, o a partir del Servicio Telefónico, que indicaba como requisito de admisión al Refugio la radicación de la denuncia o exposición en la comisaría correspondiente al lugar donde ocurrió el maltrato.

En ambos casos, la mujer era trasladada al Refugio por la policía (en un patrullero).

El ingreso podía producirse cualquier día de la semana y a cualquier hora, y las mujeres que por alguna circunstancia no hubieran cumplido con el requisito de la denuncia o exposición previa, contaban con 24hs. para realizarla.

Generalmente las mujeres llegaban con sus hijos (no menos de 2 ó 3, que no superaban los 10 años de edad de promedio).

El Refugio contaba, en el momento en que se realizó el diagnóstico, con seis camas.

Durante los fines de semana y por las noches, se producía el mayor caudal de ingresos, y se incrementaban las situaciones de riesgo, ya que era frecuente la presencia de las parejas de las mujeres albergadas en las inmediaciones del Refugio.

El personal administrativo recibía a la mujer maltratada y, de ser posible -dadas las condiciones físicas y psíquicas en que ellas llegaban y el horario- realizaba la admisión (ficha de entrada) y le informaba algunas reglas de convivencia, tales como la obligatoriedad de encargarse de la comida y la limpieza del lugar y el horario para despertarse. Asimismo, cada ingresante se comprometía a mantener en secreto la localización del Refugio.

El control de que se cumplieran esas pautas muchas veces no podía llevarse adelante, porque el personal encargado no alcanzaba a comprender su fundamento y guiaba su accionar por la espontaneidad y el "sentido común", con las consiguientes contradicciones entre quienes cubrían los diferentes turnos.

En horario de Tribunales algunas mujeres salían del Refugio para llevar adelante los trámites judiciales, y sus hijos quedaban a cargo de otras residentes o del personal.

En cuanto a las actividades que se llevaban a cabo en el servicio, las entrevistas psicológicas tanto con las mujeres como con sus hijos, y lo que se definía como "Grupo de convivencia", no parecían suficientemente pautadas. El espacio de mayor sistematicidad y consolidación parecía ser el de la escolaridad de los chicos, a cargo de una maestra municipal.

Las residentes permanecían en el Refugio entre 10 y 14 días. Esta circunstancia dependía de diversos factores, entre ellos, la rapidez en los trámites legales, el restablecimiento de relaciones familiares y amistosas, la posibilidad de encontrar otro lugar donde poder alojarse, etc.

### **- Problemas detectados en la etapa diagnóstica. Propuestas para el re-diseño del Servicio:**

A lo largo de las entrevistas y visitas al Refugio se localizaron una serie de problemas que obstaculizaban su funcionamiento, y se realizaron recomendaciones relativas a diversos ítems que se hacía necesario reformular. Entre ellos, los más significativos fueron los relacionados con: *la función del Refugio, el uso del espacio, el Equipo, las relaciones inter-institucionales, los recursos económicos, el marco jurídico-legal y la seguridad.*

#### **\* En relación a la función del Refugio:**

En documentos a los que el Equipo de Cátedra tuvo acceso se planteaban una serie de actividades que las mujeres que ingresaban al Refugio habrían de realizar, todas ellas tendientes a su **reconstitución** psicofísica. Con el fin de arribar a un funcionamiento más acorde a la especificidad del abordaje de las situaciones que desde ese servicio se asistían, se hacía necesario ajustar algunas cuestiones, partiendo de la idea de que los días de permanencia de una mujer en un Refugio para Mujeres maltratadas deberían aprovecharse al máximo para la reconstitución de aquello que el maltrato (físico, visible y psicológico, menos visible) había destruido. Es decir: en todo momento tanto la mujer como sus hijas/os deberían tener ocasión de trabajar las marcas tanto físicas como subjetivas que la trama de violencia en la que estaban inmersas/os les había producido, y la posibilidad de otras maneras de pensarse y relacionarse.

En ese proceso, desde la intención co-participativa e interdisciplinaria que se enunciaba en las entrevistas a lo largo del diagnóstico institucional, se hacía necesario instituir otros modos de trabajo, contando con los recursos humanos existentes. En ese sentido, se sugirió la *implementación pautada* de ciertas actividades, que fueran trazando una especie de "hoja de ruta" que las mujeres que ingresaban al Refugio

## **INSTITUCIONES ESTALLADAS**

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

transitarían. La misma incluía las diversas instancias del tratamiento previstas para un buen funcionamiento del servicio:

- 1) Ficha de Admisión.
- 2) Ficha de seguimiento y egreso.
- 3) Trámites legales.
- 4) Instancias de trabajo grupal entre las residentes, que funcionaran como soporte solidario posibilitando su reconstitución subjetiva.
- 5) Actividades corporales como gimnasia, deportes, expresión corporal (tendientes a reconstituir los cuerpos afectados por la violencia no sólo en sus marcas visibles), y otras actividades de potencialidad reconstitutiva, como los juegos de mesa (que estimulan el ejercicio de la inteligencia, obturada por el shock emocional, la sociabilidad y la competitividad reglada -forma elaborada de la hostilidad-).
- 6) Entrevistas vinculares en las que se trabaje la relación madre-hijas/os (cómo transita la situación cada cual, de qué modo se afecta el vínculo, maneras de relacionarse de ahí en más, etc.).
- 7) Instancias de trabajo grupal entre las/os niñas/os.
- 8) Actividades grupales para las/os niñas/os: recreación, paseos, deportes, etc.

En dicha “hoja de ruta” deberían figurar los distintos pasos a seguir por las mujeres desde su ingreso al Refugio, incluyendo tanto las cuestiones legales (asesoramiento, gestiones en Tribunales, etc.) como las diversas actividades que habrían de emprender a lo largo de su permanencia. También deberían consignarse los horarios y nombres del personal administrativo y técnico que estaría a cargo de las actividades pautadas y de acompañar a la residente en gestiones diversas (si fuera necesario).

En relación a la admisión, al momento de las entrevista diagnósticas se observaba la necesidad de instituir un dispositivo más acorde a la especificidad del servicio que se prestaba desde el Refugio. En ese sentido, se recomendó desde el equipo de asesorías el trabajo en criterios de admisión que contemplaran la clara definición en relación a qué población estaría dirigido el Servicio (qué mujeres serían admitidas, en qué situación deberían encontrarse al momento de la solicitud de admisión, qué situaciones se considerarían incompatibles, en qué caso se deberían efectuar derivaciones a otras instancias de atención, etc.), como así también la evaluación de los requisitos que dicha población debería cubrir para la aceptación de su ingreso al Refugio (denuncia previa, suscripción de un contrato)

Se recomendó un dispositivo de admisión en dos tiempos y la institución de una clara delimitación entre instancias que derivaban e instancias que admitían y la definición de responsables de cada una de ellas:

- a) Pre-admisión: a cargo de un/a responsable de turno, quien recibiría a la mujer, estableciendo un primer contacto con ella, en el que le brindaría contención (tal como se venía haciendo) y le asignaría un lugar donde dormir. Asimismo, el responsable de turno volcaría en la ficha los datos de filiación y un horario de admisión para el día siguiente.
- b) Admisión: a cargo del personal técnico, preferentemente psicóloga o trabajadora social. Esta profesional diseñaría la “hoja de ruta” de cada mujer en función de su situación. Debería consignar en la ficha de la residente días y horarios de entrevista psicológica, asesoramiento legal y otras actividades previstas en la “hoja de ruta”, como así también los nombres de las integrantes del servicio a cargo de las mismas.

Cada responsable de turno tomaría la “hoja de ruta” de las mujeres presentes en el Refugio y haría lo necesario para que las actividades asignadas para cada mujer y/o niñas/os se pudieran ir efectivizando.

## **INSTITUCIONES ESTALLADAS**

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

### **\* En relación al uso del espacio:**

A lo largo de las entrevistas diagnósticas, y visitando el lugar, se comprobó que con los recursos humanos afectados a tareas en el Refugio se hubiera podido brindar ese servicio tanto a 5 como a 20 mujeres, y un mejor aprovechamiento del espacio posibilitaría ampliar el número de plazas existentes y también implementar las actividades sugeridas en la “hoja de ruta”.

En ese sentido se sugirió poner camas cucheta en las habitaciones (en ese momento había camas comunes de una plaza y colchones), destinar la habitación en la que en el personal administrativo llevaba a cabo sus tareas a actividades grupales para las residentes y sus hijas/os y acondicionar un espacio que no tenía un uso funcional en ese momento para que allí trabaje el personal administrativo.

### **\* En relación al Equipo:**

El conjunto del Personal del Refugio sumaba un total de 15 personas, de las cuales 10 cumplían tareas los días de semana y 5 los fines de semana y feriados. De este total, 12 eran administrativas/os, dos psicólogas y una psicóloga social. Para optimizar la relación numérica entre personal y usuarias (15/12), se propusieron las modificaciones en el uso del espacio.

Si bien el la Planilla de Dotación de Personal del Refugio se discriminaban *funciones reales* de cada integrante del personal (nochera, psicóloga, casera, encargada de admisión), de las entrevistas se desprendía un desdibujamiento y superposición de las tareas asignadas, con el consiguiente sobre esfuerzo de cada una de las personas que allí trabajaban: todas hacían de todo.

La comunicación entre el personal que cumplía tareas los fines de semana y feriados y el personal de los días hábiles era escasa, y no existían espacios de reunión a los que asistieran en conjunto. Las comunicaciones se llevaban a cabo por medio de un cuaderno o llamados telefónicos, lo que dificultaba la continuidad de las labores emprendidas y la uniformidad de criterios, dado que no se visualizaban responsabilidades ni control de gestión: cualquier persona que trabajaba en el Refugio podía dejar mensajes en el cuaderno, o transmitir telefónicamente indicaciones; muchas veces quienes recibían dichas indicaciones o información ignoraban quién había tenido la responsabilidad de impartirlas.

También se observaba la ausencia de reuniones en las que se convocara al conjunto del personal para la transmitir normas y criterios, trabajar en los objetivos que tenían en común, la evaluación del funcionamiento, las propuestas que se realizaran, etc. Lo mencionado anteriormente, sumado a la ausencia de espacios de capacitación específica, producía un efecto de mucho desgaste y restaba posibilidad de llevar a cabo los objetivos institucionales del Refugio.

Si bien existía una reunión pautada de supervisión quincenal, a la que se convocaba a todas las personas que realizaban tareas en el Refugio, por diversas razones no concurrían a la misma la totalidad de las/os trabajadoras/es.

Para optimizar los recursos existentes, se recomendó la constitución de los siguientes espacios:

1. Una reunión, obligatoria, estable y con horario fijo, en la cual se trabajaría con el conjunto del personal su constitución como equipo de trabajo, con el fin de arribar a una clara diferenciación de responsabilidades y funciones y, sobre esa base, generar mejores condiciones de trabajo y seguridad psicológica para las personas afectadas a tareas en el Refugio.
2. Un espacio de capacitación en temas específicos de un Refugio como recurso, que favorecería la asimilación de que las normativas inherentes al mismo sostenían el funcionamiento aceitado de las distintas áreas de trabajo.
3. Un espacio de supervisión de equipo en la tarea específica de un Refugio.

Necesariamente, tanto en este ítem como en el anterior, se debería incluir el trabajo en la variable de género, con el fin de visibilizar su atravesamiento en las prácticas cotidianas, posibilitando de ese modo un

## INSTITUCIONES ESTALLADAS

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

funcionamiento del equipo acorde a contratos (gran parte del personal se situaba en su trabajo desde posicionamientos tutelantes hacia las residentes, como “buenas madres” o “hermanos mayores”, más que como integrantes de un servicio que pudieran sostener encuadres de trabajo).

4. Implementación de una guardia pasiva de personal técnico en los fines de semana y feriados.
5. Distribución de áreas o temas a cargo de diferentes integrantes del personal.

En cuanto a la función de la Coordinación del servicio, de las entrevistas se desprendía que la misma aparecía un tanto desdibujada o deslegitimada: inicialmente, esa tarea estaba a cargo (no diferenciada de tareas de Dirección del Refugio) de una persona. Luego, la coordinación técnica (de las profesionales) recayó en una persona, y la coordinación administrativa en otra.

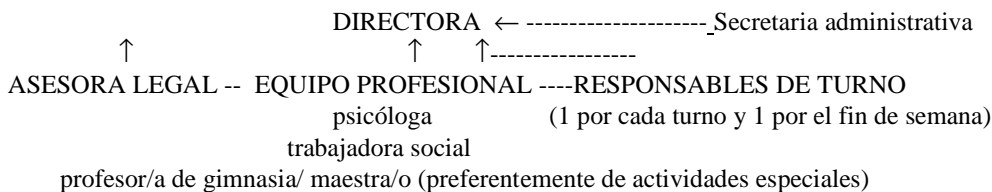
En el momento del diagnóstico institucional, el rol de coordinación administrativa estaba claramente diferenciado, a cargo de una persona, en tanto que la coordinación técnica había quedado restringida a tareas de supervisión. Esta situación parecía producir un efecto de malentendido y dispersión de la información.

Con el fin de que la comunicación circulara por canales institucionalmente establecidos, se recomendó:

1. Instituir una función de Jefatura o Dirección, diferenciada en sus responsabilidades y jerarquía del resto del Personal, con un cierto nivel de autonomía, subordinada a la Dirección de la Mujer.  
Dicha función debería estar cubierta por una persona con capacidad de gestión, especialista en el tema Refugios y/o en temas de Género.
2. Diferenciar el rol de la coordinación de otros roles y funciones, como por ejemplo, supervisión.

Estas sugerencias se fundamentaban en la necesidad de establecer niveles jerarquizados y circuitos de comunicación institucional: el conjunto del personal debería remitir a la Dirección o Jefatura, y ésta, a la Dirección de la Mujer.

En ese sentido, se propuso instituir el siguiente **organigrama**:



Cada uno de los niveles propuestos, con una función específica:

**DIRECTORA:** Remitiría a la Dirección de la Mujer, preferentemente a una Subdirección. A ella remitirían la Asesora Legal, el Equipo Profesional y los Responsables de cada turno, como así también la Secretaria Administrativa. Tendría a su cargo el control de gestión de cada uno de los otros niveles, las relaciones interinstitucionales, la supervisión del Equipo Profesional, la capacitación del conjunto del Personal y la coordinación de las reuniones plenarias con el mismo.

Entendería en excepciones, es decir, tendría la decisión última en relación a flexibilización de plazos de permanencia, admisiones, etc., atendiendo a la evaluación que el Equipo Profesional y la Asesora Legal con los aportes del Personal Administrativo realizara en esos casos.

**ASESORA LEGAL:** Remitiría a la Directora, y trabajaría con el Equipo Profesional en la evaluación de cada caso y los pasos a seguir en su área de incumbencia. Pertencería al Servicio de Patrocinio Jurídico y sería aconsejable que cumpliera un horario fijo en el Refugio.



## **INSTITUCIONES ESTALLADAS**

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

**EQUIPO PROFESIONAL:** Remitiría a la Directora. Debería tener una coordinadora y reuniones de equipo. Trabajaría en diversas actividades con las residentes y sus hijas/os. Realizaría el segundo tiempo de la admisión. Evaluaría con la Asesora Legal la situación de cada una de las mujeres y decidiría la mejor estrategia a seguir en cada proceso en particular. También podría quedar a su cargo la capacitación del personal administrativo en la especificidad del trabajo en un Refugio.

**RESPONSABLES DE TURNO:** Remitirían a la Directora. Trabajarían en estrecha colaboración con el Equipo Profesional y la Asesora Legal, llevando a cabo la recepción de las mujeres que llegaran al Refugio. Realizarían el primer tiempo de la admisión y el control de gestión de las cuestiones administrativas en su turno (llenado de fichas, disponibilidad de espacios para las actividades, horarios de las mismas, etc.). Indicarían lo necesario para que se hicieran efectivas las actividades indicadas por el Equipo Profesional en cada "hoja de ruta" de las mujeres que estuvieran alojadas ese día en el Refugio.

**SECRETARIA ADMINISTRATIVA:** Reportaría a la Dirección. Tendría a su cargo la realización de las cuestiones administrativas.

Debido a que la mayor afluencia de mujeres al Refugio se producía por las noches y en los fines de semana, se sugirió reforzar la cantidad de personas a cargo de dichos turnos y días, redistribuyendo los horarios del personal existente.

### **\* En relación a las relaciones interinstitucionales:**

El Refugio sostenía relaciones interinstitucionales con el Servicio Telefónico, el Patrocinio Jurídico y con las oficinas administrativas y de las autoridades. También con diferentes Hospitales, Centros de Salud, Caritas, Ejército de Salvación, otros Hogares, la Secretaría de Educación y la Comisaría de la zona. Asimismo, por su pertenencia a la Dirección de la Mujer, contaba con los convenios de la institución con distintas ONG que centraban su labor en el tema Mujer.

En la etapa diagnóstica se verificó que había una serie de cuestiones relativas a las relaciones con las instituciones de derivación y asesoramiento que era necesario aceptar:

Se observaba una incompatibilidad entre los tiempos institucionales y los plazos contratados con las residentes. Por ejemplo, había algunos trámites de carácter urgente que requerían presentación de notas; las mismas debían recibir vista de las autoridades en otras oficinas, y en ocasiones volvían al Refugio una vez que se había vencido el plazo de su presentación; se producía así un corte en la cadena institucional, que restaba eficacia al Refugio como recurso específico.

Por otro lado, se observaba la existencia de relaciones institucionales espontáneas para la gestión de recursos (por ejemplo, el personal había conseguido donaciones de comida y elementos de farmacia faltantes en el Refugio), sin una estrategia sistematizada.

En relación al primer punto, se recomendó:

1. Instituir un espacio de reunión del conjunto de las Directoras de cada Servicio con las Subdirectoras de la Dirección de la Mujer, con el fin de que circulara la información de los servicios que cada espacio brindaba, como así también la especificidad de cada uno, incluyendo normas y criterios de admisión y derivación. Frecuencia: una vez por mes.
2. Designar en el Patrocinio Jurídico personal especializado (una abogada) que se dedicara exclusivamente a atender los casos legales de las residentes del Refugio, y a responder consultas del personal del mismo en cuestiones legales.

## **INSTITUCIONES ESTALLADAS**

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

3. Incluir una trabajadora social en el Refugio, que se encargara de asesorar a las residentes en relación a su ubicación (casa y trabajo) posterior al egreso, y también de establecer el nexos con el Patrocinio Jurídico para la elaboración conjunta de estrategias relativas a los aspectos legales.

4. En relación a la no sistematización de relaciones institucionales tendientes a la gestión de recursos, se sugirió la designación de una persona (del personal existente) encargada de gestionar y optimizar relaciones interinstitucionales, con el fin de gestionar recursos por esa vía (sponsors, canjes por agradecimientos en Boletín Municipal, por ejemplo).

### **\* En relación a los recursos económicos:**

El Refugio carecía de un presupuesto asignado. El espacio físico de dicha institución (la casa donde funcionaba) había sido cedido por un particular a través de un acuerdo verbal.

Como se dijo líneas arriba, algunos recursos materiales habían sido conseguidos por relaciones espontáneas del personal con algunos comercios del barrio.

Considerando esas cuestiones, se recomendó a las avanzar en la consolidación de un un convenio escrito de usufructo con el propietario de la casa; sistematizar la gestión de recursos materiales no contemplados por falta de presupuesto por la vía de las relaciones inter-institucionales; y recategorizar al personal, de acuerdo a sus responsabilidades y formación.

### **\* En relación al marco jurídico-legal:**

El marco jurídico-legal de la tarea emprendida en el Refugio constituía un aspecto crucial, ya que de él dependía en gran medida el éxito o fracaso del Servicio.

Algunas de las problemáticas relevadas en relación a ese aspecto, fueron las siguientes:

- 1) Existía poca fluidez en la comunicación con el Patrocinio Jurídico, al punto que en ocasiones las residentes se procuraban sus propias abogadas, de Unidades Básicas u otros espacios, quienes finalmente debían asistir a las oficinas del Patrocinio Jurídico a pedir asesoramiento a abogadas especializadas en Violencia Familiar.
- 2) No existía una entrevista orientadora con la residente sobre aspectos legales.
- 3) El conjunto del personal carecía de una mínima capacitación del aspecto legal de esas situaciones, y se ocupaban de ellas las psicólogas.

En pos de optimizar los recursos con los que el Servicio contaba en ese momento, se sugirió:

- 1) Que la persona que quedara afectada a la Dirección del Refugio debería tener como prioridad al hacerse cargo de su función interiorizarse de las cuestiones jurídico legales, trabajando luego en forma permanente con la Asesora Legal.
- 2) Que una abogada del Patrocinio Jurídico cumpliera horas de trabajo en el Refugio en calidad de Asesora; si no fuera posible, que se afectara a la/s profesional/es necesarias de ese Centro para que estuvieran abocadas a los requerimientos de las residentes del Refugio.
- 3) Que la responsable de turno del Refugio, debería tener un manejo idóneo de la información referente a trámites mínimos a realizar, organismos pertinentes, direcciones, horarios, documentación necesaria, para orientar a las residentes cuando ellas lo requirieran. Esa información podría estar en el cuaderno de procedimientos. Debería reunirse toda la información básica para ser consultada en cualquier momento por el personal o las usuarias del Refugio en un Instructivo.

## **INSTITUCIONES ESTALLADAS**

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

### **\* En relación a la seguridad:**

Este ítem se refería a la seguridad física y psicológica tanto de las residentes como del personal.

La relación establecida con la comisaría de la zona era muy positiva, aunque insuficiente para cubrir algunas situaciones. Por ejemplo, algunas trabajadoras habían sido seguidas por la calle, por maridos de algunas de las residentes, las profesionales y personal en general trabajaban con "sensación de riesgo permanente". Las situaciones más vulnerables se daban en el fin de semana y la noche, que eran los momentos en que había menos personal a cargo del servicio.

En función de esas cuestiones se recomendó, por un lado, incluir en las reuniones con el conjunto del personal el tema de la seguridad, de la angustia que un trabajo como el que realizaban podía generar, por esa "sensación de riesgo permanente", con el fin de facilitar la gestión de mejores condiciones de trabajo; por otro lado, se sugirió que, si no se pudiera contratar más personal para la noche y fines de semana, se sistematizara la cadena telefónica y el establecimiento de una guardia técnica.

### **- A modo de conclusiones de la primera etapa de trabajo:**

De lo relatado hasta aquí, se desprendía la necesidad de una reelaboración de criterios y normas de funcionamiento del servicio. Más allá de qué instancia institucional fuera la que emprendiera el trabajo recomendado (la Dirección, el equipo técnico o el conjunto de los actores institucionales involucrados), era fundamental que, una vez establecidos los criterios, se trabajara en los mismos con el conjunto del personal, con el fin de garantizar la comprensión de su sentido y legitimidad.

Con esa finalidad y para promover un funcionamiento coherente del servicio, se propuso la confección de un Instructivo interno que desarrollara y fundamentara el trabajo en el Refugio, sus objetivos, organigrama, normativas, actividades y procedimientos a seguir, atribución de funciones y responsabilidades, y que dicho Instructivo fuera de acceso inmediato a todo el personal.

En cuanto al organigrama propuesto, el mismo suponía una optimización de los recursos humanos que habilitaba al servicio para la atención de un mayor número de casos, y, al la vez, posibilitaba mejorar su funcionalidad, situando al Refugio en tanto institución en un lugar menos "frágil" que el que presentaba en el momento del diagnóstico institucional.

En ese sentido, resultaba obvia la necesidad de trabajar en la recuperación de los objetivos del Refugio y su perfil específico de abordaje de la problemática de la violencia, para lo cual era imprescindible lograr un funcionamiento aceitado del equipo (para sostener las actividades en el servicio) y de las instancias institucionales implicadas en la derivación, seguimiento y egreso de las mujeres a las que se asistía.

### **- La segunda etapa del trabajo: el inicio de la implementación de la propuesta de re-diseño del servicio:**

Una vez finalizado el diagnóstico institucional, y elaboradas las propuestas tendientes al re-diseño del servicio, se sostuvo una reunión con las autoridades de la Dirección de la Mujer, en la que se acordó comenzar la reorganización del Refugio desde dos ejes prioritarios en la implementación del nuevo diseño:

- Conformación del organigrama e implementación paulatina de las actividades contempladas en la "hoja de ruta", y

- Constitución del Equipo de Asesoría Legal

Dos integrantes del Equipo de Asesorías<sup>39</sup> trabajarían en el primer eje con la Directora de la Mujer y la Coordinadora General del Refugio (una vez que estuviera designada), y, simultáneamente, los otros dos integrantes del Equipo<sup>40</sup>, trabajarían la Directora del Area Legal y abogadas de la Dirección de la Mujer en el segundo.

---

<sup>39</sup>Lics. S. Borakievich y A. Honig.

<sup>40</sup>Lics. L. Hana y F. Vázquez.

## INSTITUCIONES ESTALLADAS

Ana María Fernández y Colaboradores.  
Buenos Aires. Eudeba.

- El trabajo en la conformación del organigrama<sup>41</sup>:

A lo largo de tres meses, en diez reuniones de dos horas y media cada una, se trabajó con la Directora de la Mujer, en primer lugar; luego, con la Coordinadora General del Refugio -función para la que designaran a una psicóloga del servicio que había participado de su fundación, y tenía formación en la especificidad del abordaje que se ofrecía-, y, posteriormente, se sumó a las reuniones la Coordinadora del Equipo Profesional -función para la que se designó a una psicóloga que trabajaba en el CIM de Salguero.

En esas reuniones, cuya finalidad era que las actrices institucionales se empaparan del diseño propuesto para que pudieran habitarlo a partir de la comprensión del sentido de cada uno de sus ítems, fueron apareciendo -en particular en aquellas reuniones sostenidas con la Coordinadora General del servicio- las posibilidades y obstáculos para la consecución de elementos *indispensables* para el Refugio que, al carecer de presupuesto, iban desde la necesidad de conseguir dinero para viáticos para que las mujeres fueran a Tribunales -habitualmente pagados por quienes trabajaban en el Refugio-, reparaciones en baño y cocina, disyuntor, muebles, artículos de limpieza, elementos para la higiene, botiquín, vacunación contra la hepatitis B, etc., hasta la evaluación de las reales posibilidades de que el conjunto del personal afectado “aceptara” el organigrama y el nuevo modo de trabajo.

En relación a la consecución de los elementos y reparaciones necesarias para el funcionamiento del servicio, que llevaban bastante tiempo en cada reunión, se fue consiguiendo *por vías formales* algo de dinero para los viáticos y una autorización para que la Coordinadora General del Refugio pudiera dirigirse a la oficina de Rezagos municipales en busca de muebles, como así también una autorización para que pudiera solicitar donaciones. Cabe aclarar que en esos meses de trabajo, por cuestiones burocráticas de la Municipalidad, no pudo concretarse el retiro de los muebles necesarios de la oficina correspondiente.

En cuanto a la *implementación del organigrama*, con el fin de que el mismo fuera aceptado por el conjunto del personal del Refugio, paralelamente a las reuniones con la Coordinadora General y la Directora de la Mujer, se sostuvieron dos reuniones con el personal afectado al servicio (una, entre la Directora, la Coordinadora General y quienes trabajaban los días de semana; otra, entre ellas y el personal de fin de semana). En ellas, la Directora de la Mujer presentó el nuevo diseño de trabajo, informó la designación de la Coordinadora General y comprometió “personalmente” a colaborar en la implementación de la reorganización del servicio al personal, que se mostraba bastante resistente a los cambios que pretendían llevarse a cabo (“pero por vos -nombre de la Directora de la Mujer, en diminutivo- lo voy a hacer, contá conmigo”).

Con la Coordinadora General en las primeras reuniones se fue trabajando simultáneamente en la división de tareas contemplada en el organigrama y en la confección de planos del Refugio que incluían las modificaciones en el uso de los espacios que, a la vez, permitían ir trabajando con ella la “hoja de ruta”.

Luego de tres meses de trabajo, que incluyeron la diferenciación de funciones entre la Coordinadora General y la Coordinadora del Equipo Profesional, parte del organigrama estaba en situación de implementarse: estaban designadas, además de la Coordinadora General y la Coordinadora del Equipo Profesional, la secretaria administrativa y los responsables de turno y encargados de otras tareas (relacionadas con el cuidado de la casa donde funcionaba el Refugio, la recepción de alimentos por la mañana, el retiro de la basura por la noche, el control de blanco y ropería y pequeñas gestiones de mantenimiento del lugar). Se señalaba un aspecto que podría ser problemático en lo legal: el cuidado de las/os niñas/os mientras las mujeres realizaban trámites en Tribunales.

En cuanto al Equipo Profesional, además de la Coordinadora, contaba con una psicóloga que trabajaría en el Refugio tres tardes por semana (lo cual resultaba insuficiente), y quedaba pendiente la designación de una trabajadora social y un/a profesor/a de actividades especiales o gimnasia, y continuaba en sus tareas la maestra de grado.

Paralelamente al trabajo acerca del organigrama, se trabajó en la constitución del Equipo rotativo de Asesoría Jurídica, y se sostuvieron reuniones entre el equipo de Cátedra, las Directoras de las Areas Mujer y Legal, las Coordinadoras General y del Equipo Profesional y abogadas, en las que se fue presentando y ajustando lo trabajado en cada uno de los ejes: organigrama-“hoja de ruta”, y conformación del Equipo de Asesoría Jurídica.

- El trabajo en la constitución del Equipo de Asesoría Legal del Refugio<sup>42</sup>:

<sup>41</sup> Los datos de este ítem fueron tomados del Informe “Casa-Refugio para Mujeres Golpeadas: 22-6 al 10-8”, realizado por S. Borakievich y presentado a las autoridades en el mes de agosto de 1995.

## **INSTITUCIONES ESTALLADAS**

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

En la reunión en la que se presentó el nuevo diseño del Refugio, la Directora del Area Legal manifestó la imposibilidad de designar a una abogada del Patrocinio Jurídico para que desempeñase tareas en el servicio, motivo por el cual se decidió la conformación de un Equipo rotativo de Asesoría Legal afectado al mismo.

En tanto desde la Dirección estaba la intención de solicitar una intervención institucional en el Patrocinio Jurídico, que las autoridades venían postergando en tanto advertían cierta resistencia de las abogadas a un replanteo de sus modos de trabajo, se acordó que un equipo de Cátedra colaborara en la conformación del Equipo rotativo de Asesoría Legal, tomando así contacto con quienes trabajaban en el Patrocinio Jurídico, abriendo la posibilidad de una futura intervención a ese servicio.

A lo largo de tres meses, en las reuniones con la Directora del Area Legal e integrantes del Patrocinio Jurídico, una vez presentado el diseño elaborado para el Refugio, se relevaron diversas cuestiones relativas a la especificidad del área en la que inscribían su trabajo:

Partiendo de inquietudes respecto del marco jurídico-institucional del servicio y de la necesidad de que los pasos legales fueran correctamente ordenados, se propuso que cada abogada realizara el seguimiento del trabajo que iniciara con las mujeres que asesorara, y se manifestó la imposibilidad de constitución del Patrocinio, en tanto no se estableciera un domicilio legal fuera del Refugio. Por otro lado, las abogadas remarcaron la importancia de mejorar el intercambio con el Servicio Telefónico y con el Servicio de Maltrato Infantil, como así también la necesidad de establecer relaciones institucionales formales con la Asesoría de Menores.

En el transcurso de las reuniones apareció la preocupación de las abogadas por su seguridad personal, debido a que frecuentemente eran amenazadas por las parejas de las mujeres que patrocinaban, y, por otro lado, la solicitud de espacios de capacitación en la temática de la violencia, con el fin de mejorar sus intervenciones letradas.

En el marco de esas inquietudes, y habiendo hecho visitas al Refugio con el fin de tomar conocimiento del lugar y su situación, se fue constituyendo el Equipo Rotativo de Asesoría Legal, que contemplaba la presencia de al menos una abogada en el Refugio (irían rotando distintas integrantes del Equipo), en el horario de 14 a 17 hs. El resto del día y los fines de semana y feriados, estarían cubiertos por una guardia pasiva que recibiría consultas telefónicas, y debería comunicarse al Refugio a las 10hs. y a las 20hs. para relevar las novedades que pudieran producirse en su ausencia. Con el fin de que la abogada presente en el servicio necesitara efectuar consultas acerca de la situación legal de las residentes, se crearía un fichero que contendría la historia legal de cada una de ellas, y una cartelera en la que figuraran los nombres de las abogadas a cargo de cada asesoramiento.

Una vez constituido el Equipo, la Directora del Area Legal encargó a quienes lo integraban la elaboración de un cuadernillo de procedimientos para el personal del Refugio, en el que figurara el marco legal del funcionamiento del servicio.

Como se dijo anteriormente, finalizado el trabajo en los dos ejes considerados prioritarios para la implementación del nuevo diseño, se realizaron reuniones de evaluación y ajuste en las que participaron las Directoras de Area, las Coordinadoras General y Técnica del Refugio y representantes del Equipo de Asesoría Legal. A lo largo de las mismas, se dieron los primeros pasos del trabajo en conjunto, y una de las tareas importantes en estas reuniones, fue la confección y discusión interdisciplinaria del Reglamento del Refugio.

Encaminada, entonces, la implementación del diseño propuesto, el Equipo de Asesorías Institucionales dio por finalizada esa primera etapa de trabajo, y se retiró del servicio, dando tiempo a que las actoras institucionales involucradas, habiéndose agenciado de la propuesta de trabajo, continuaran su puesta en acto, y se completaran los cargos hasta ese momento vacíos en el organigrama, y las modificaciones que era necesario realizar en el espacio físico del Refugio.

Luego, se continuaría la asesoría en reuniones más espaciadas, en las que se fueran trabajando las cuestiones institucionales y grupales que fueran surgiendo en la implementación del modo de trabajo que se había consensuado en esos tres meses.

**- La discontinua continuidad del trabajo: avatares institucionales y destino del nuevo diseño (del gran diseño al pequeño dispositivo):**

---

<sup>42</sup> Los datos de este ítem fueron tomados del Informe “Casa-Refugio para Mujeres Golpeadas: 22-6 al 28-8”, realizado por F. Vázquez y presentado a las autoridades en el mes de agosto de 1995.

## **INSTITUCIONES ESTALLADAS**

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

Poco tiempo después del inicio de la implementación del re-diseño del servicio, la Coordinadora General del Refugio, función clave en la institución del nuevo proyecto de trabajo, fue removida de su cargo y destinada a trabajar en un CIM. En su reemplazo, se designó a una administrativa que carecía de la formación necesaria para ocuparse de las funciones inherentes a la Coordinación General, de acuerdo al organigrama que fuera aprobado.

En cuanto al Equipo Profesional, el mismo se fue completando parcialmente con la contratación de una psicóloga con formación en trabajo corporal (yoga), que se hizo cargo de la atención de mujeres y de actividades corporales dirigidas a las residentes y a sus hijos.

Por otro lado, se produjo la intempestiva mudanza de la sede del servicio (con las consiguientes dificultades relativas al reordenamiento del espacio, previo acondicionamiento del mismo).

En síntesis, todas **esas modificaciones barrían con el trabajo realizado a lo largo de tres meses**. Debido a que en ese momento desde el Equipo de Asesorías se evaluó -considerando las cuestiones relatadas- que no había condiciones de posibilidad para la continuidad del trabajo que se venía desarrollando, se produjo un impasse en la asesoría a ese servicio.

Las autoridades de la Dirección de la Mujer solicitaron en ese momento<sup>43</sup>, espacios de capacitación y supervisión para diversos servicios. Para el Refugio, capacitación en el tema violencia y supervisión clínica para el personal técnico.

En respuesta a ese y otros pedidos, se diseñó el Curso “La subjetividad del Terror” que, como se relató antes<sup>44</sup> contemplaba el trabajo en cuestiones institucionales con el personal de cada servicio, con el fin de reintroducir la posibilidad de visibilizar ese aspecto, fundamental en toda tarea de asesoría, y, en el caso del Refugio, imprescindible, ya que se evidenciaban conflictos institucionales que se hacía difícil poner en visibilidad y trabajar como tales (se los significaba como “conflictos personales”).

Se acordó que la tarea de reflexión acerca de cuestiones institucionales de la especificidad del trabajo en el Refugio, iniciada en el curso, continuaría una vez finalizada la capacitación.

En cuanto al espacio de supervisión clínica solicitado, en principio se pospuso, y luego se contraofertó un espacio de supervisión de la coordinación de grupos en el Refugio, debido a que la solicitud misma de “supervisión clínica” -tal como era efectuada- sesgaba el modo de trabajo específico del Refugio, privilegiando uno de los aspectos a considerar en el trabajo con las residentes: el de la clínica psicológica, con cierta idea de encuadres a largo plazo.

Si desde el Equipo de Asesorías se hubiera dado curso a dicha solicitud, se hubiera legitimado una concepción de tratamiento ligada a la subjetividad entendida como interioridad psicológica<sup>45</sup>, en detrimento de una concepción más amplia, que contemplaba, en la complejidad de la subjetividad, su dimensión política. Desde esa perspectiva, cada actividad de la “hoja de ruta” era imprescindible para la reconstitución de las residentes, y era necesario instituir en ese marco, tratamientos con encuadres a corto plazo, que contribuyeran, junto con las otras actividades -no aisladamente- a que dichas mujeres pudieran reconstituirse en prácticas que favorecieran su autonomía. En ese sentido, el espacio de supervisión de la coordinación de grupos ofrecía la posibilidad de trabajar en la institución de prácticas de autonomía con quienes brindaban asistencia; de ese modo, ese criterio estaría presente en cada una de sus intervenciones en los grupos que coordinaban.

El espacio de supervisión de la coordinación de grupos no llegó a instituirse a lo largo de la Asesoría, en cambio el espacio de grupos de reflexión integrados por el conjunto del personal de Refugio, en el que se consignó el trabajo de cuestiones institucionales y en especificidad del Refugio como recurso, se llevó a cabo entre marzo y julio de 1996<sup>46</sup>.

### **- El dispositivo:**

Se contrató trabajar con dispositivo de grupo de reflexión, en reuniones de dos horas y media, de frecuencia quincenal, en los que participó el personal del Refugio: asistentes en violencia<sup>47</sup>, coordinadora técnica, profesionales y Coordinadora General.

---

<sup>43</sup> Ultimos meses de 1995.

<sup>44</sup> Apartado II.b.

<sup>45</sup> Fernández, A.M.: “Notas para la constitución de un campo de problemas de la subjetividad”, Revista *Investigaciones en Psicología*, del Dto. de Investigaciones, Facultad de Psicología, U.B.A., Bs. As., 1996.

<sup>46</sup> Coordinadora: Lic. A. Honig, del Equipo de Asesorías. En la reseña del trabajo realizado en esa etapa se toman datos del “Informe al cierre de actividades en el Refugio para Mujeres Golpeadas y sus Hijos”, realizado por A. Honig, y presentado a las autoridades de la Dirección de la Mujer en el mes de julio de 1996.

<sup>47</sup> Nueva nominación para quienes desempeñaban tareas administrativas y algunas de las tareas sugeridas para los responsables de turno en el re-diseño.

## **INSTITUCIONES ESTALLADAS**

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

### **- Breve reseña del trabajo realizado:**

A lo largo de las reuniones fueron surgiendo diversos problemas institucionales a resolver, que hablaban de la situación del servicio en ese momento, que -cabe comentar- era peor que la situación en la que el mismo se encontraba antes de que se realizara el diagnóstico institucional.

Sin embargo, pudieron trabajarse algunas cuestiones, entre ellas las siguientes:

En las primeras reuniones se trabajó el tema del cuidado de los niños, que ofrecía dificultades tanto en las pautas cotidianas de convivencia como cuestiones legales a tener en cuenta, y a partir de lo elaborado grupalmente, se confeccionaron dos fichas que las residentes deberían completar:

1. Un "Anexo Contrato Compromiso", donde se establecía el horario de salida de los niños al playón (la nueva sede del Refugio tenía un gran playón que daba a la calle, y se cerraba con un portón de rejas).
2. Una ficha para las salidas de las residentes, en la que especificarían a quién dejaban sus hijas/os a cargo (legalmente era de mucha importancia, ya que en ausencia de sus madres, las/os niñas/os quedaban a cargo de adultos que debían responsabilizarse de ellos).

Por otro lado, como resultado de los intercambios de información y elaboración de ajustes en el funcionamiento de los grupos de autoayuda y de convivencia que se llevaban a cabo con las residentes, se decidió que el horario de esas actividades coincidiera con el horario en que los niños tomaban clases con la maestra destinada al Refugio.

Esta cuestión organizativa de total obviedad, daba cuenta nuevamente de la ausencia de mínimos criterios consensuados en el funcionamiento del servicio en lo cotidiano: si las actividades dirigidas a las mujeres y sus hijos se llevaban a cabo en distintos horarios, ¿quién se hacía cargo de los niños con tan poco personal?, y, por otro lado, ¿cómo podría aprovecharse cada momento de la estancia de esas mujeres y sus familias en el Refugio, si desde los horarios y actividades no se propiciaban momentos compartidos de trabajo en lo vincular, y sólo se emprendían actividades con unas por un lado y con otros por otro que, como se dijo, contribuían al problema "el cuidado de los niños?".

Resultaba evidente que el dispositivo de trabajo que había ido decantando en las distintas modificaciones en ese espacio institucional, estaba muy lejos de ser el adecuado a los objetivos del Refugio, que se convertía de ese modo en un hospedaje por tiempo indefinido, en el que se llevaban a cabo actividades de asistencia dirigidas a las residentes y, por otro lado, se sostenía la escolarización de sus hijos.

En ese marco, que se consensara la coincidencia de horarios de los grupos de autoayuda y de las actividades escolares, constituía un pequeño pero importante paso en la organización de la convivencia cotidiana, pero de ningún modo paliaba los malestares derivados de los vacíos en el organigrama: del Equipo Rotativo de Asesoría Legal poco había quedado: tres abogadas afectadas al Refugio, dos en guardia pasiva y una en el servicio una vez por semana, lo cual resultaba, obviamente, insuficiente. No se había designado una asistente social, y la Coordinadora del Equipo Profesional había dejado de estar afectada al servicio. Esos vacíos los cubrían la psicóloga, la Coordinadora General y la abogada, quienes realizaban sus tareas específicas y además, las que debería haber realizado una asistente social (que nunca se designó).

Los vacíos en el organigrama producían infinidad de dificultades en el funcionamiento del servicio: todo lo pertinente a la reubicación de las residentes y sus familias -tarea específica de una asistente social- y trámites legales necesarios para ellas y sus hijos, se extendía mucho en el tiempo, y por ese motivo, permanecían en el Refugio de uno a dos meses, y esa situación ocasionaba que no hubiera plazas disponibles para recibir a otras mujeres en el servicio.

A lo largo de las reuniones, se fue perfilando la necesidad de pautas institucionales de funcionamiento, para que con el tiempo cada vez fueran menos los "arreglos circunstanciales", y cada vez mayor el apego al reglamento existente.

A momento del cierre de las actividades de la Asesoría Institucional, el Refugio contaba sólo con una psicóloga y una abogada como personal profesional. Los maestros asistían con regularidad y no se presentaban inconvenientes en esa área.

El clima de trabajo entre el personal había mejorado notablemente, tanto entre las asistentes como con la Coordinadora General, en tanto se pudo hacer visible que muchos "problemas personales" eran producto de vacíos institucionales.

### **- Algunas reflexiones a modo de evaluación:**

El trabajo realizado en el Refugio ofrece la ocasión para pensar muchas cuestiones acerca de la institución: en principio, resulta interesante el modo en que el espacio en el se ofrecía asistencia a las mujeres más fragilizadas por la violencia era el espacio más frágil institucionalmente (esto se hacía evidente tanto en su modo de funcionamiento como en los avatares institucionales en la implementación del re-diseño del servicio, y el peso de lo instituido en ese sentido). Podría pensarse que el Refugio reproducía, a nivel institucional, la fragilización de las mujeres a las que asistía: la incertidumbre, la pauperización y la desorganización insistían en la cotidianeidad del trabajo.

## **INSTITUCIONES ESTALLADAS**

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

Tal vez en ese espacio se evidenciaba con mayor claridad la ausencia de políticas públicas para la asistencia y prevención de la violencia hacia las mujeres, que operaba a diferentes niveles.

En otros países en los que se ofrece asistencia al maltrato con refugios como recurso, los mismos se inscriben como parte de una estrategia más amplia, es decir, contemplan la articulación de instancias gubernamentales y no gubernamentales de derivación al momento del egreso de las residentes, en las cuales se trabaja con ellas en diversos modos de gestionar sus condiciones de vida de ahí en más (dónde y cómo vivirán, por ejemplo). En ese sentido, los refugios se consideran lugares de tránsito en la reconstitución física y subjetiva de mujeres en situaciones de emergencia; lugares de tránsito hacia otros lugares, en una red de recursos sumamente aceitados entre sí.

En la Argentina de 1995 la situación era bien distinta: el Refugio existía por la insistencia de algunas mujeres que trabajaban en la Dirección de la Mujer, que lo consideraban indispensable como recurso, pero no formaba parte de una estrategia más amplia: era uno de los servicios que ofrecía una repartición que contaba cada vez con menor presupuesto en la Municipalidad. No era parte de una red (no existía tal red), de modo que el futuro de las mujeres que allí se hospedaban no era parte de la política institucional: no podía serlo, en tanto la Dirección de la Mujer no era relevante en las políticas públicas del gobierno, aún cuando muchas actoras institucionales intentaban legitimar su trabajo con mujeres en una inscripción más amplia.

En ese sentido, podía verificarse la situación de fragilidad de la Dirección de la Mujer en dos instancias importantes, que constituían un grave obstáculo para la institución de redes:

- al interior de la Municipalidad, las tareas emprendidas en la temática Mujer no eran prioritarias ni importantes (como se dijo antes, la Dirección de la Mujer tenía asignado cada vez menos presupuesto, lo cual hablaba de la subestimación de la labor realizada desde esa repartición), y

- al exterior de la Municipalidad, la Dirección de la Mujer a lo largo de la gestión menemista se caracterizó, a nivel interinstitucional, por no relacionarse con ONG que trabajaban en la temática de género.

Considerando estas cuestiones, era inevitable cierta sensación de que el Refugio era en muchos casos, dada la situación de las mujeres que a él acudían, un lugar de tránsito hacia una gran indefensión: falta de empleo, falta de vivienda, etc., comunes a gran parte de la población del país, agravadas en los casos de esas mujeres.

En ese marco se inscribía el trabajo que desde la Cátedra se realizaba en ese servicio, en las condiciones que se relataran líneas arriba, y en el re-diseño se relevaba la importancia de las relaciones inter-institucionales con el objetivo de que el Refugio pudiera incluirse en una red de recursos y, a su vez, se proponían canales institucionales de comunicación (organigrama-admisión-derivaciones) como manera de comenzar un funcionamiento en red a nivel micro que fuera instalando un criterio de trabajo en red, pasible de ser propuesto en lo macro.

En tanto no se pudo instalar el organigrama, ni otro modo de trabajo, la intervención posible en ese momento institucional fue habilitar espacios en los cuales pudiera trabajarse la dimensión institucional; se intentó acotar el padecimiento cotidiano producido por las problemáticas que se abordaban en el Refugio, visibilizando junto a los actores institucionales cuánto de dichos padecimientos se relacionaban con vacíos institucionales que “llenaban” con el padecimiento en sus propios cuerpos; se trataba de crear condiciones para que así pudieran ir gestionando canales institucionales por medio de los cuales acceder a reales condiciones de posibilidad de su trabajo, en un servicio de esas características.

En ese sentido, podría afirmarse que en los grupos de reflexión con el personal quedó visibilizada la dimensión institucional y la necesidad de trabajar en ella; de ese modo, podría eventualmente comenzar a desdibujarse cierto perfil “abnegado y heroico” desde el que las/os actoras institucionales sostenían su tarea cotidiana y el servicio, a costa -como se dijo- de padecimiento y, en la mayor parte de los casos, impotencia.



## INSTITUCIONES ESTALLADAS

Ana María Fernández y Colaboradores.  
Buenos Aires. Eudeba.

### V. ALGUNAS REFLEXIONES EN RELACION A LA ASESORIA EN SU CONJUNTO.

Podría afirmarse que uno de los desafíos de la asesoría en su conjunto fue aquel relacionado con diseñar dispositivos de trabajo que posibilitaran un funcionamiento articulado en una institución cuyos servicios y actores institucionales reproducían -casi inevitablemente- un modo de funcionamiento aislado y fragmentario, tanto desde los modos de habitar los organigramas existentes, como desde las significaciones imaginarias en torno a su trabajo.

En ese sentido, en cada diseño se intentó trabajar la descristalización de lo instituido, desde una estrategia de intervención que contemplaba el trabajo simultáneo de diferentes problemas que aparecían con insistencia. Si bien cada actividad propuesta tenía un objetivo específico, incluía en su dispositivo la posibilidad de trabajar la dimensión institucional y las significaciones imaginarias de género, remitiendo necesariamente a re-pensar los modos de circulación del poder en la institución, tanto en sus vías formales como informales.

Ante la insistencia de lo aislado y fragmentario, se instituyeron dispositivos grupales de trabajo: al lado de la serie, se instituía la ocasión del grupo, lo cual constituía una intervención en sí misma, no por algún “mágico optimismo grupalista”, sino porque en la propuesta de trabajo colectivo se abría la posibilidad de visualizar que las “unidades aisladas” formaban parte de algo más, aún cuando su relación con ese “algo más” fuera poco clara.

Como se dijo antes, cada propuesta de trabajo tenía objetivos específicos y contemplaba, además, el trabajo en otras cuestiones:

Los *espacios de capacitación*, capacitaban, y además, desde sus contenidos y desde los dispositivos diseñados, *abrían la posibilidad* de visibilizar problemas institucionales y otros modos de situarse en las relaciones de poder.

Los *espacios de supervisión*, ofrecían supervisión de coordinación de grupos, y , necesariamente, incluían la elucidación del rol de la coordinación y el trabajo en la dimensión institucional de los grupos, por lo tanto, *eran también espacios de formación y visibilización de problemas institucionales*, en consecuencia, *abrían la posibilidad* de situarse de otro modo en las relaciones de poder.

De esta manera, desde diferentes focos, se iba desplegando una estrategia de intervención -la asesoría en su conjunto- sustentada en un modo de pensar acerca de instituciones, grupos y géneros que ponía en visibilidad la dimensión política de la subjetividad y apostaba a la autonomía y capacidad de contratar de los sujetos institucionales.

En ese sentido, las propuestas de instituir organigramas, diferenciación de responsabilidades y funciones, controles de gestión y canales de circulación de información institucional, tenían el sentido de *introducir claras reglas del juego*, es decir, condiciones de posibilidad de trabajo en un espacio de contrato entre los diferentes niveles jerárquicos de la institución.

Las reglas de juego claras habilitarían a *otro modo de circulación de las diferencias* de todo tipo entre quienes trabajaban en la Dirección de la Mujer, que cristalizaban en “malestares personales”, amores y odios que poco tenían que ver con la función de cada cual en su lugar de trabajo.

En el mismo sentido, la puesta en interrogación de posicionamientos de género y la conceptualización y reflexión acerca del tema estuvieron presentes en cada espacio propuesto desde la asesoría, permitiendo visibilizar que, en muchos casos, quienes trabajaban en la institución se situaban en una posición tutelante hacia las mujeres que asistían, y en una posición tutelada hacia las autoridades, reproduciendo así cierta significación imaginaria acerca de la femineidad como sinónimo de fragilidad. Una situación paradigmática fue que quienes trabajaban en uno de los servicios con menor presupuesto, les daban dinero de sus bolsillos a las mujeres asistidas, para que pudieran cubrir gastos de viáticos o comida, en tanto ellas -mal remuneradas, por otro lado- esperaban el reconocimiento amoroso de su superior jerárquica, reproduciendo de ese modo un circuito de tuteladas en un espacio que debía promover la autonomía de las mujeres que a él acudían.

Visibilizar que este tipo de situaciones articulan a relaciones de poder *también contribuía a la posibilidad de pensarse de otro modo*, descristalizando, en este caso, los estereotipos de género desde los cuales se re-produce una subjetividad femenina tutelada, frágil<sup>48</sup>, que al privilegiar los afectos posee pobres recursos para circular en el mundo público.

En síntesis, el trabajo de la variable de género, tanto en los espacios de capacitación como de supervisión, permitía situar relaciones de poder sumamente invisibilizadas en las prácticas institucionales cotidianas.

El hecho de que en cada actividad emprendida desde la asesoría se incluyera el trabajo en la variable de género no se debía a un modo esencialista-cuantitativo de pensar (resumible en la idea de que sería ineludible trabajar cuestiones de

<sup>48</sup> Fernández, A.M.: *La Mujer de la Ilusión*, ob. cit.

## INSTITUCIONES ESTALLADAS

Ana María Fernández y Colaboradores.  
Buenos Aires. Eudeba.

género debido a que la mayoría de las trabajadoras y usuarias de los servicios eran mujeres), sino a la idea de que *los equipos de trabajo tienden a replicar la problemática con la que trabajan*.

Entonces, se hacía necesario indagar las significaciones imaginarias en torno a las relaciones entre mujeres y varones en una institución que trabajaba con mujeres maltratadas por varones.

En otras palabras, desde una perspectiva que privilegia la dimensión política de la subjetividad<sup>49</sup>, resultaba ineludible abrir espacios de visibilización de las relaciones de poder entre los géneros en una institución en la que se trabajaba con problemas de violencia de género, sustentados desde relaciones de poder entre los mismos que legitiman, producen y reproducen la desigualdad de las mujeres.

Desde estas ideas, podría pensarse que la insistencia de lo urgente en la cotidianeidad institucional, que dificultaba la continuidad de los proyectos emprendidos, tal vez estuviera replicando a nivel institucional, la situación de urgencia en que se encontraban la mayor parte de las mujeres que consultaban en los distintos servicios. Lo mismo podría afirmarse en relación a cierta tendencia de parte de las actoras institucionales a “arreglarselas solas”, sin la referencia o el respaldo de la institución. En ambos casos, y con diferentes matices, tal vez se producía una suerte de “espejo institucional” de la falta de red, imposibilidad de sostener proyectos y desorganización característicos del empobrecimiento subjetivo de quien atraviesa una situación de violencia.

Ese fue uno de los circuitos que desde la asesoría se intentó quebrar con el armado de dispositivos que permitieran trabajar con los actores institucionales los efectos del propio trabajo en los equipos.

Como se mencionaba líneas arriba, para cada actividad emprendida se propusieron dispositivos grupales, cuya puesta en acto adquiriría el carácter de una intervención, en tanto *en el diseño de los mismos se sostenía la articulación entre dimensión política de la subjetividad, dimensión institucional de las prácticas cotidianas y variable de género*, por lo tanto necesariamente cada dispositivo de trabajo ofrecía la posibilidad de que dichas cuestiones se hicieran visibles, se interrogaran y se problematizaran.

Esta modalidad de trabajo intentaba, en la complejidad de su articulación, promover *prácticas de ciudadanía* (dimensión política de la subjetividad), tanto en quienes trabajaban en la Dirección de la Mujer, como en las mujeres que acudían a la institución demandando tratamientos, tarea que se topaba, a nivel institucional, con el cruce de dos cuestiones en permanente atravesamiento:

Por un lado, como se mencionara en el apartado anterior, a nivel institucional insistía una cuestión más amplia: al empuje y potencia de muchas mujeres de trayectoria peronista, que, con los escasos recursos asignados, sostenían e intentaban legitimar y extender el trabajo en las problemáticas de género, se oponía la sistemática devaluación de lo público y la manipulación de la temática Mujer características del menemismo, lo cual, inevitablemente, armaba una encrucijada difícil de sortear, debido a que las “mejores intenciones” se topaban con el techo político-institucional impuesto por el propio partido al que ellas pertenecían. Asimismo, la subestimación de las relaciones institucionales con organismos no gubernamentales privó a la Dirección de la Mujer de balancear su fragilidad al interior del partido gobernante con alianzas exteriores al mismo, con el movimiento de mujeres.

Y, por otro lado, se verificaba con insistencia la fuerte pregnancia de una concepción de asistencialismo a las víctimas, desde la cual se tendía a producir y re-producir posiciones de tutela en las mujeres a las que se ofrecían los diferentes servicios y en quienes trabajaban en los mismos. Ambas situaciones, sostenidas en liderazgos paternalistas desde los cuales quienes se encontraban en niveles jerárquicos superiores intentaban “conseguir y proveer” aquello que quienes tenían menos poder “necesitaban”.

Al lado de esa concepción que, como se dijo, promovía subjetividades tuteladas, tanto en quienes trabajaban en la Dirección de la Mujer como en las mujeres asistidas, se propusieron dispositivos de trabajo que promovían la autonomía, por lo tanto, la posibilidad de prácticas de ciudadanía, con lo cual se introducía otro modo de pensar las relaciones de poder (no ya de manera verticalista, ligado a liderazgos, sino reticular y circulando legítimamente en organigramas).

En síntesis, el trabajo en la instalación de organigramas, espacios de capacitación específica, espacios de reflexión, la visibilización de problemas y vacíos institucionales, la interrogación de la propia implicación y de las significaciones imaginarias en torno a la especificidad del trabajo, constituyeron diferentes focos de trabajo simultáneo, desde los cuales se intentó posibilitar la instalación de conexiones, de tramas, allí donde insistía lo fragmentario y lo aislado; modos de

---

<sup>49</sup> Fernández, A.M.: ob. cit. Puede verse también en relación a este tema “Notas para la constitución de un campo de problemas de la subjetividad”, ob. cit., y las conferencias “La dimensión política del sentido”, “El Imaginario Social” y “Modos históricos de subjetivación (Foucault)”, dictadas en el Curso “La dimensión socio-histórica de la Subjetividad”, Programa de Actualización en el Campo de Problemas de la Subjetividad, PostGrado, Facultad de Psicología, U.B.A., Bs.As., Segundo Cuatrimestre de 1997.

## *INSTITUCIONES ESTALLADAS*

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

funcionamiento acordes a la racionalidad de contratos allí donde reinaban los pactos; acuerdos en las diferencias, donde insistían las homogeneizaciones, etc.

Desde una perspectiva que contempla la complejidad de la subjetividad y su producción socio-histórica, jugada en distintos posicionamientos institucionales, ninguna de las recomendaciones o conjeturas realizadas desde la asesoría pretendió descubrir “el secreto de lo instituyente”. Ni tan lejos ni tan cerca de los grandes relatos, el trabajo realizado se sustentó en la convicción de que las instituciones públicas pueden ser pensadas de otro modo, y, pensandolas de otro modo, se fueron realizando cada una de las actividades que poblaron estas páginas y que, probablemente, habiten los pliegues e intersticios de lo instituído.

## INSTITUCIONES ESTALLADAS

Ana María Fernández y Colaboradores.  
Buenos Aires. Eudeba.

### VI. APENDICE

#### VI. a. Fundamentación y Programa. Curso Introductorio a la Problemática de los Géneros Sexuales.

A lo largo de cuatro clases de dos horas y media cada una, se propuso introducir algunas cuestiones que brindaran herramientas para pensar la temática de los géneros sexuales.

##### Fundamentación:

Teniendo en cuenta que tanto mujeres como varones compartimos iguales características de lo humano, resultará de interés interrogar y analizar aquello que nos diferencia.

Históricamente, se ha concebido la diferencia entre los géneros en términos de desigualdad: se toma al hombre como eje de medida, y las características que las mujeres no comparten con los varones no son consideradas (se invisibilizan), o son consideradas en menos, como polo desjerarquizado, inferior, en la relación entre estos dos términos.

Este modo de construir la diferencia de los géneros se evidencia tanto en los discursos científicos y religiosos, como en los abordajes tecnológicos y en diversas frases de la vida cotidiana de mujeres y varones. No sólo es un modo de pensar: ha estado presente en la distribución de espacios sociales diferenciados para cada género sexual, que, a su vez, han sido valorados de manera diferente.

Curiosamente, a medida que las mujeres van accediendo a espacios sociales tradicionalmente ocupados por varones, se van creando condiciones para que la desigualdad histórica de los géneros se haga visible, posibilitando el cuestionamiento y la interrogación de las razones socio-históricas -y no naturales- de los modos de concebir lo femenino y lo masculino. Resulta difícil decir hoy qué es lo propio o característico de cada sexo. Lo obvio ha dejado de serlo en este momento de trastocamiento de valores, creencias, hábitos, roles y relaciones de poder entre los géneros: mujeres y varones ocupan hoy lugares sociales, domésticos, eróticos, simbólicos, etc., hasta hace poco ocupados por el otro género. Mujeres y varones en un momento de modificación de la imagen que tienen de sí mismas/os y del/a otro/a, arrastrando un modo estereotipado de ser mujer y de ser varón, que trae innumerables padecimientos, desencuentros y conflictos a mujeres y varones, tanto en la esfera privada como en la pública.

En qué difícil tensión co-existen lo nuevo y lo viejo? Se ha logrado la igualdad de oportunidades? Se han reciclado los modos del ejercicio de la desigualdad?

En virtud de lo antedicho, se abordarán los siguientes temas:

##### 1. *Los Unos Y Las Otras Ayer Y Hoy.*

Caracterización del momento histórico-social de transformación de los lugares de mujeres y varones. Sexos o géneros sexuales?. La diferencia de los géneros como un problema a pensar.

##### 2. *La Femeidad: Una Produccion Historica.*

Articulación entre significaciones colectivas, subjetividad e historia. El lugar de la mujer en la familia de la Modernidad: la Mujer - Madre.

##### 3. *Mujeres, Varones, Tutelas Y Contratos.*

Los espacios diferenciados para cada género: racionalidad del mundo público - emotividad del mundo privado. La conyugalidad: un contrato que tutela.

##### 4. *Mujeres, Vida Cotidiana Y Salud.*

El malestar de las mujeres. Las depresiones y la medicalización. Las violencias y la psicologización. La victimización de las mujeres.

Bibliografía General:

- BADINTER, E.: Existe el amor maternal?. Cap. 3. Ed. Paidós, Bs.As.-Barcelona, 1985

## **INSTITUCIONES ESTALLADAS**

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

- BEAUVOIR, S. DE: El segundo sexo. Tomo I. Introducción. Ed. Siglo Veinte, Bs.As., 1962.
- BONDER, G.: "Los Estudios de la Mujer y la crítica epistemológica a los paradigmas de las Ciencias Humanas". Ficha Dto. Publicaciones, Facultad de Psicología, U.B.A., 1985.
- BURÍN, M.: "Nuevas perspectivas en Salud Mental de Mujeres", en Las Mujeres en la Imaginación Colectiva, Ana M. Fernández Comp. Ed. Paidós, Bs. As., 1992.
- CORIA, C.: "Violencia y contraviolencia de la dependencia económica", en La Mujer y la Violencia Invisible, Giberti, E.-Fernández, A.M. Compiladoras. Ed. Sudamericana, Bs.As., 1989.
- FERNÁNDEZ, A.M.: ~ La Mujer de la Ilusión. Caps. 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9 y 10. Ed. Paidós, Bs.As., 1993.  
~ La Invención de la Niña, Ed. Unicef, Bs.As., 1994.
- HERCOVICH, I.: "De la opción 'sexo o muerte' a la transacción 'sexo x vida'", en Las Mujeres en la Imaginación Colectiva.
- SHORTER, E.: El nacimiento de la familia moderna. Introducción. Ed. Crea S.A., Bs.As., 1977.

## INSTITUCIONES ESTALLADAS

Ana María Fernández y Colaboradores.  
Buenos Aires. Eudeba.

### VI. b. Programa. Curso “La subjetividad del terror”.

Primera Clase: *La Subjetividad Del Terror.* Cuestiones generales. Presentación de las temáticas a desarrollar y del modo de trabajo.

Segunda Clase: *El Dispositivo: Del Refugio, Del Servicio Telefonico Y De Los Grupos De Autoayuda.* Discriminación de la especificidad de cada uno de dichos modos de abordaje de la problemática de la violencia y de los roles involucrados en los mismos.

Tercera Clase: *El Personal De Instituciones Que Abordan La Problematica De La Violencia.* Concepto de institución. El malestar en las instituciones: problemas personales o efectos institucionales?. Códigos propios del mundo privado - códigos del mundo público. Contratos.

Cuarta Clase: *El Personal: Del Refugio, Del Servicio Telefonico Y De Los Espacios Institucionales En Los Que Se Trabaja Con Grupos De Autoayuda.* Efectos de la problemática de la violencia en los equipos de trabajo. Especificidad de estas cuestiones en cada uno de los diferentes abordajes propuestos desde la Dirección de la Mujer (MCBA).

Quinta Reunión: *Jornada De Cierre.* Intercambio y evaluación colectiva.

### BIBLIOGRAFÍA GENERAL:

- CASTORIADIS, C.: La institución imaginaria de la sociedad, Tomo I, Cap. III: “La institución y lo imaginario, primera aproximación”. Ed. Tusquets, Barcelona, 1983
- CORSI, J.: "Abuso y victimización de la mujer en el contexto conyugal", en FERNANDEZ, A.M. (Comp.): Las mujeres en la imaginación colectiva, Ed. Paidós, Bs.As., 1992.
- FERNANDEZ, A.M.: \* El Campo Grupal. Notas para una Genealogía. Ed. Nueva Visión, Bs.As., 1989.
  - \* La Mujer de la Ilusión. Ed. Paidós, Bs.As., 1993.
  - \* “Violencia y Conyugalidad: una relación necesaria”, en Fernández, A.M. - Giberti, E., La Mujer y la Violencia Invisible. Ed. Sudamericana, Bs.As., 1989.
  - \*“La invención de significaciones y el Campo Grupal”, Revista “Subjetividad y Cultura”, México, 1995.
  - \* “De lo imaginario social a lo imaginario grupal”, en Fernández, A.M. - De Brasi, J.C. (Comps): Tiempo Histórico y Campo Grupal. Masas, Grupos e Instituciones Ed.Nueva Visión, Bs.As., 1993.
- FERNÁNDEZ, A.M. - GIBERTI, E.: La mujer y la violencia invisible. Introducción. Ed. Sudamericana, Bs.As., 1989.
- FERNÁNDEZ A. M. - DEL CUETO, A.: “El Dispositivo Grupal”. Lo Grupal 2. Ed. Búsqueda, Bs.As., 1984.
- FERNÁNDEZ, A.M. - HERRERA, L.: “Laberintos Institucionales”, en Fernández, A.M. - De Brasi, J.C. (Comps):Tiempo Histórico y Campo Grupal. Masas, Grupos e Instituciones.
- FERNANDEZ, A.M. y Cols.: MUJER Y VIOLENCIA. Informe Final de la Consultora de elaboración de insumos para el Informe Nacional en la VI Conferencia Regional sobre la Integración de la Mujer en el Desarrollo Económico y Social de América Latina y el Caribe, preparatorio de la Conferencia Mundial Mujer: Igualdad, Desarrollo y Paz (Beijing, 1995), Bs.As., 1994. Consultora: Lic. Ana María Fernández. Equipo: Cátedra Introducción a los Estudios de la Mujer. Fac.de Psicología. Universidad de Buenos Aires. Integrantes: Lic. Mercedes López, Lic. Sandra Borakievich, Lic. Ester Martínez,Lic.Debora Tajer,Lic.Alejandro Vainer, Lic. Josefa Cernadas, Lic.Verónica Ianco
- FATALA, N.: “Institución, grupo, psicodrama. Circulación prohibida?”, en Fernández, A.M. - De Brasi, J.C. (Comps.): Tiempo histórico y Campo Grupal.

## *INSTITUCIONES ESTALLADAS*

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

- FERRARI - LUCHINA: Asistencia Institucional. Ed. Nueva Visión, Bs.As., 1979.
- FERREIRA, G.: La mujer maltratada". Un estudio comparativo sobre las mujeres víctimas de violencia doméstica. Ed. Sudamericana, Bs.As., 1989.
- FREUD, S: Obras Completas. Ed. Biblioteca Nueva, Madrid, 1967:
  - \* Introducción al Narcisismo.
  - \* El Yo y el Ello.
  - \* Concepto psicoanalítico de las perturbaciones psicopatógenas de la visión.
  - \* La femineidad.
  - \* La sexualidad femenina.
  - \* El problema económico del masoquismo
  - \* Pegan a un niño.
- GERLIC, C.: "Grupos de mutua ayuda para mujeres golpeadas". Ficha Centro de Estudiantes de Psicología. FAc. de Psicología. U.B.A., Bs.As, 1988.
- GUATTARI, F.: Psicoanálisis y transversalidad, Ed. Siglo XXI, Bs.As., 1976
- HERRERA, LOYA, DE LA SOVERA Y WORONOWSKI.: "A todo pulmón o cómo aprender a respirar en las grietas.[Acerca de las instituciones públicas]", en Fernández, A.M.- De Brasi, J.C.: Tiempo histórico y Campo Grupal.
- HERCOVICH, I.: "De la opción 'sexo o muerte' a la tansacción 'sexo x vida'", en Las Mujeres en la Imagen Colectiva, Ed. Paidos, Bs.As., 1992.
- KAES, R y otros: La institución y las instituciones.Ed. Paidos, Bs.As., 1987.
- LAPASSADE, G.: \*Grupos, organizaciones e instituciones, Ed. Gedisa, Barcelona, 1977.
  - \* El analizador y el analista. Ed. Gedisa, Barcelona, 1979.
- LOUREAU, R.: \* El análisis institucional, Ed. Amorrortu, Bs.As., 1975.
  - \* "Implicaciones y sobreimplicación". Ficha Centro de Estudiantes de Psicología. Fac. de Psicología, UBA.. Bs. As., 1993.
- M. C. B. A. Consejo de la Mujer: \* "El peor golpe es la indiferencia". Folleto S/F
  - \* "El peor golpe es la indiferencia. Testimonios". Folleto S/F
  - \* "Mujeres con voz y para vos". Folleto S/F
- MONTENEGRO, R.: Contexto de referencia y sentidos del término institución, en Fernández, A.M. - De Brasi, J.C. (Comps.): Tiempo Histórico y Campo Grupal. Masas, Grupos e Instituciones.
- PERCIA, M.: \* Una Subjetividad que se inventa. Dialogo demora recepción. Ed. Lugar, Bs.As., 1994.
  - \* Notas para pensar lo grupal. Ed. Lugar, Bs.As., 1991.
- RUFFA, B.: Mujeres maltratadas: casas- refugio y sus alternativas. Ed. Senda, Bs.As., 1990.