

EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS REFUGIOS PARA MUJERES EN SITUACIÓN DE VIOLENCIA FAMILIAR Y SEXUAL



Instituto Nacional
de Salud Pública

Indesol

Instituto Nacional de Desarrollo Social



Instituto Nacional
de Salud Pública

Indesol

Instituto Nacional de Desarrollo Social

**Evaluación del funcionamiento de los
refugios para las mujeres en situación de
violencia familiar y sexual**



Martha María Téllez Rojo

Jimena Otero Zorrilla

Betania Allen

Leonor Rivera

Aaron Salinas Rodríguez

Pedro Carta Terrón

Jésica Hernández Rojano



26 de enero de 2006

Coordinación:

Martha María Téllez Rojo Solís
Jimena Otero Zorrilla

Análisis:

Betania Allen Leigh
Pedro Carta Terrón
Jésica Hernández Rojano
Leonora Rivera Rivera
Aarón Salinas

Trabajo de campo:

Fátima Estrada Márquez
Patricia Gaytán Sánchez
Luisa María Rivera Izábal

Logística:

María de Jesús Gutiérrez
Omar García Alcántara

Corrección de estilo:

Patricia Cazals

Diseño:

Mónica Rodríguez Reyes

Administración:

María del Pilar Cuéllar Rodríguez
Uvaldo Marcelo Landa
Arlette Mejía Salinas
Marbella Díaz García

Contenido

Resumen Ejecutivo	5
1. Introducción	6
2. Objetivos	9
3. Metodología	10
Resultados	
4. Datos generales de los refugios y la población entrevistada	15
5. Funcionamiento de los refugios	20
6. Perspectiva de género en el modelo de atención	28
7. Percepción de las usuarias y las egresadas sobre el refugio	33
8. Aspectos de la efectividad operativa	36
9. Conclusiones y recomendaciones	43
Anexo I: Instrumentos	45
Anexo II: Carta de consentimiento informado	63
Bibliografía	65

Resumen ejecutivo

Este documento ofrece los resultados de la primera evaluación de proceso sobre el funcionamiento de siete refugios para la atención de las mujeres y sus hijos en situación de violencia, establecidos en México. El objetivo general de la investigación consiste en evaluar los procesos que han desarrollado los refugios para ofrecer sus servicios. De manera específica, se busca: 1) analizar el funcionamiento con relación a la atención de las usuarias y sus hijos; 2) identificar si el modelo de atención incluye una perspectiva de género; 3) conocer la percepción de las usuarias sobre el servicio que prestan los refugios, y 4) examinar algunos aspectos de la efectividad operativa de estas organizaciones. El diseño de la evaluación de proceso contiene un componente cualitativo y otro cuantitativo. El primero se forma con entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal clave de los refugios, así como a las usuarias y egresadas. El segundo consiste en un cuestionario que profundiza en aspectos de la efectividad operativa, así como en una lista de cotejo para analizar la infraestructura de estas organizaciones. Se seleccionó un total de siete casas de acogida que serán evaluadas; la muestra fue a conveniencia y se realizó con base en los refugios que recibieron financiamiento en 2004 y 2005 por parte del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol). De manera general, la evaluación produjo dos grandes conclusiones: 1) se confirma la conveniencia de que órganos gubernamentales como Indesol continúen financiando a las OSCs que operan los refugios, siempre y cuando se realicen evaluaciones sobre los refugios, y 2) los hallazgos de la investigación apuntan a rechazar la estandarización del funcionamiento de los refugios, pero a monitorear la prestación con calidad de una cartera mínima de servicios.



I. Introducción

En México, los actores gubernamentales, la sociedad civil y el sector privado ofrecen diversos servicios para enfrentar la violencia familiar y sexual contra las mujeres, considerada un problema de salud pública. Los refugios constituyen uno de los esfuerzos por combatir este tipo de violencia: se trata de espacios que ofrecen protección temporal y atención integral a las mujeres y a sus hijos afectados por la violencia conyugal extrema. Durante la estancia en las casas de acogida, las mujeres y sus hijos reciben apoyo psicológico y legal a fin de que puedan recuperar la tranquilidad necesaria para tomar decisiones y continuar con una vida libre de violencia.

La mayoría de los refugios son coordinados por organizaciones de la sociedad civil (OSCs) y algunos reciben recursos gubernamentales para financiar su operación. Actualmente existen 34 unidades organizacionales en el territorio nacional, mismas que se han establecido a lo largo de los diez últimos años. Por motivos de seguridad, la ubicación de los refugios es confidencial y el ingreso de las usuarias se realiza a partir de un centro de atención externa o de instituciones gubernamentales como el DIF, el Ministerio Público o el Instituto Nacional para las Mujeres (Inmujeres).

En México, una de cada cinco mujeres es víctima de violencia por parte de su pareja¹ y los refugios parecen representar uno de los mecanismos fundamentales para la atención de este problema. Más aún, por el hecho de operar en secrecía los refugios quizá figuran entre los únicos lugares aptos para atender a las mujeres y a sus hijos que están en peligro y huyen de sus agresores. Por ello es necesario evaluar la forma en que operan, a fin de fortalecer y hacer más eficiente su capacidad de respuesta ante el problema de la violencia conyugal. Si no se realizan evaluaciones periódicas sobre su funcionamiento, es imposible garantizar que la atención que brindan las casas de acogida es adecuada.

Dado que algunos de los refugios son financiados por subsidios del gobierno federal, le concierne a este último saber si el trato del personal de las casas de acogida es apropiado o si la atención es efectiva. Los resultados de una evaluación aportan insumos para la rendición de cuentas de los refugios, así como para detectar las áreas prioritarias de financiamiento futuro de estos centros. En su estudio, Sullivan (2001) menciona que a pesar de que las evaluaciones pueden resultar desalentadoras, existen buenas razones para evaluar los programas que se relacionan con la violencia².

En el contexto internacional ya se han evaluado algunos refugios para la atención de mujeres en situación de violencia, con el propósito de conocer las necesidades y la percepción de las usuarias sobre los servicios del refugio.^{3,4,5} Otras investigaciones se han enfocado a la evaluación de los costos, la eficacia y las necesidades financieras. La experiencia en América Latina con relación a la investigación sobre los refugios es escasa: hasta la fecha sólo se conoce un estudio producto de un taller realizado en Managua, Nicaragua, en el 2000. En la actividad participaron 18 refugios de América Latina, incluyendo uno mexicano (*Alternativas Pacíficas*) y el propósito fue compartir información y generar conocimiento entorno a los refugios.⁷

En México, a pesar de que desde la década de noventa⁸ se establecieron refugios para la atención de mujeres, aún no existe una evaluación sobre su funcionamiento. Con excepción de algunos diagnósticos para uso interno de la Secretaría de Salud y de la realización de la *Encuesta Nacional sobre Violencia contra las Mujeres 2003*⁹, la experiencia de evaluación en este campo es limitada.

En estas circunstancias surge el proyecto descrito en las siguientes páginas, donde se ofrecen los resultados de la primera evaluación de proceso sobre el funcionamiento de algunos refugios en México. Instituto Nacional de Desarrollo Social, a través de la Convocatoria de Coinversión Social, eligió al Instituto Nacional de Salud Pública (INSP) para realizar la evaluación de proceso sobre el funcionamiento y la organización de estas unidades financiadas parcialmente por Indesol en 2004 y 2005. Con este proyecto se buscará señalar las prácticas exitosas y los nichos de oportunidad para mejorar la operación de los refugios.

El objeto de estudio son los refugios y no las mujeres afectadas por la violencia familiar. En este sentido, el propósito consiste en evaluar los procesos que han desarrollado los refugios para atender a las mujeres y sus hijos en situación de violencia familiar y sexual. De manera específica se buscará: a) examinar los procesos que han desarrollado los refugios para brindar la atención, b) identificar si el modelo de atención incluye una perspectiva de género, c) conocer la percepción de las usuarias y egresadas sobre el servicio que prestan los refugios y d) examinar algunos aspectos de la efectividad operativa de los refugios.

El documento integra los principales resultados de la evaluación de proceso realizada en algunos de los refugios que operan en el territorio nacional. Después de esta introducción, en la segunda parte del documento se expondrán los objetivos. En el tercera apartado se describirá la metodología, incluyendo el diseño de evaluación.

El principal insumo del proyecto proviene de la investigación cualitativa, que recuperará experiencias de 33 miembros del personal, 14 usuarias y 12 egresadas distribuidos en siete refugios (incluido el del estudio piloto). De igual manera, se exhibirán los instrumentos relativos al componente cuantitativo cuyo propósito es recopilar información sobre la infraestructura y costos de operación.

En los siguientes capítulos se describen los resultados de la evaluación. En el cuarto capítulo se esbozarán las principales características sociodemográficas de la población entrevistada con el objeto de describir el marco contextual de los informantes y de los refugios. Por razones de confidencialidad la identidad de los refugios estudiados no será revelada. En la investigación, las casas de acogida son presentadas con números asignados secretamente. Los elementos por abordar en las usuarias y personal serán: edad, escolaridad, situación laboral y condición socioeconómica. En cuanto a los refugios se describirá la planta de empleados, la capacidad instalada y el número de usuarias atendidas en 2004.

En el quinto apartado, se describirán los hallazgos de la evaluación sobre el funcionamiento y la operación de los refugios. Lo anterior incluye la apreciación sobre la estructura y organización interna, las áreas de concentración del personal u organigrama, así como las etapas de la atención en el refugio.

En la sexta sección se analizará la incorporación de la perspectiva de género en el funcionamiento de las casas de acogida. En el séptimo capítulo se describirá la percepción de las usuarias y egresadas sobre el refugio y se plantearán las recomendaciones sugeridas por los informantes. En la octava sección, se analizarán algunos aspectos de la efectividad operativa de las casas de acogida, como son: el financiamiento de los refugios, los costos, el personal y la infraestructura. Por último, en la novena parte del documento se concentrarán las conclusiones de la evaluación de proceso. Al final del informe se presentarán los anexos que incluyen las cartas de consentimiento informado y los instrumentos aplicados en la evaluación.



2. Objetivos

El objetivo general de la investigación consiste en evaluar los procesos que han desarrollado los refugios para atender a las mujeres y sus hijos en situación de violencia familiar y sexual. De manera específica, se busca:

1. Analizar el funcionamiento de las casas de acogida con relación a la atención de las usuarias y sus hijos,
2. Identificar si el modelo de atención incluye una perspectiva de género,
3. Conocer la percepción de las usuarias sobre el servicio que prestan los refugios,
4. Examinar algunos aspectos de la efectividad operativa de estas organizaciones.

Se pretende responder las siguientes preguntas: respecto a los refugios que prestan atención a las mujeres y a sus hijos en situación de violencia familiar y sexual y que han recibido financiamiento por parte de Indesol: ¿en qué circunstancias brindan sus servicios? ¿Los procedimientos de operación y la atención a las usuarias son adecuados? ¿Incluyen en su modelo de atención una perspectiva de género? ¿Cuál es la percepción de las usuarias sobre la atención que reciben?

A continuación se describen tres temas que rebasan los límites de esta evaluación. Su descripción contribuye a establecer los alcances de esta investigación. Por un lado, es importante resaltar que este documento trata sobre una evaluación de proceso y no de impacto, lo cual implica que se identificarán los servicios que prestan los refugios, en qué circunstancias los ofrecen y si éstos cumplen con los estándares aceptados de atención. Por otro lado, cabe subrayar que la investigación no incluye un análisis sobre la violencia conyugal en ninguna de sus dimensiones. Por último, se remarca que la evaluación se centra únicamente en los refugios. El análisis sobre los centros de atención externa, que operan en coordinación con los refugios, queda fuera de este estudio.



3. Metodología

3.1 Diseño

Se examinó el funcionamiento de los refugios a través de una evaluación de proceso. Este método consiste en identificar los componentes de un programa o servicio para analizar cómo se vinculan entre sí. Se trata de una valoración que provee información sobre las fortalezas y debilidades de los componentes del programa o servicio¹⁰. Este tipo de evaluación contribuye a desarrollar un mejor entendimiento¹¹ sobre el funcionamiento del refugio. No obstante, el proyecto no incluye la evaluación sobre la calidad de la atención. La percepción de las usuarias y egresadas de los refugios será la única medida indirecta que se obtendrá de la calidad.

El enfoque del estudio parte de dos grandes componentes: el cualitativo y el cuantitativo. La justificación de incorporar estos dos elementos radica en que la evaluación presenta un obstáculo: distinguir entre el discurso y las prácticas. En términos generales, la investigación busca ubicar las experiencias exitosas en el funcionamiento de los refugios. Identificar dichas prácticas implica excluir los discursos y recuperar las acciones que en realidad ocurren en las casas de acogida. Esta distinción entre el “deber ser” y “las prácticas comunes” se logra a través de la triangulación.

Este método se emplea para obtener múltiples perspectivas sobre el problema de investigación y así evitar que los datos recolectados se limiten a discursos que plantean el “deber ser” de los participantes en el estudio de evaluación. La triangulación resulta útil para clarificar, iluminar y sobre todo verificar los hallazgos de la evaluación.^{12,13,14,15} Es por esta razón que para lograr la triangulación en la presente investigación se combinarán herramientas cualitativas y cuantitativas. No obstante, el estudio se alimenta principalmente del elemento cualitativo.

Asimismo, este diseño permite que los resultados de la evaluación esbocen un refugio modelo basado en características reales del funcionamiento de las casas de acogida de la muestra. La descripción de dichos procesos “modelo” que ocurren en los refugios, dará respuesta a dos necesidades de la presente evaluación:

1) Ofrecer a investigadores, agentes financiadores y autoridades relacionados con el tema de la violencia, una comprensión cabal del proceso de funcionamiento de las casas de acogida. Lo anterior significa producir una interpretación más adaptada a la realidad sobre el funcionamiento de los refugios.

2) Brindar a las OSCs que operan los refugios, un instrumento para conocer el estándar de un refugio -basado en experiencias concretas- y reflexionar sobre qué tan cercana y en qué aspectos, se encuentra cada OSC de dicho modelo. Es decir, proporcionar material que pueda retomar las OSCs para mejorar su funcionamiento. Con este diseño, más que un documento final, la presente evaluación busca ser el punto de partida para que el personal de los refugios examine su propio funcionamiento y elabore estrategias dentro de un proceso de auto-estudio.

3.2 Muestra

Para dar cumplimiento a los objetivos, en los párrafos siguientes se describe la metodología que rigió en la evaluación. La población de estudio está formada por los doce refugios operados por OSCs y que recibieron financiamiento de Indesol en 2004 y 2005. Por razones presupuestales se decidió emprender la investigación en una muestra con siete casas de acogida. La selección de los refugios de la muestra se realizó por conveniencia, tomando en cuenta los criterios incluidos en el cuadro 1:

Cuadro 1.

Criterios para definir la muestra del estudio

- Al menos un refugio por cada una de las tres regiones del país (norte, centro y sur).
- Al menos un refugio establecido en zona rural y otro en zona urbana.

A fin de mantener la confidencialidad de los refugios de la muestra, su identidad no fue ni será revelada. Toda referencia a estos lugares será numérica (refugios: 1, 2, 3, 4, 5, 6, y 7).

3.3 Instrumentos

3.3.1 Elemento cualitativo. El componente cualitativo se instrumentará a través de entrevistas semiestructuradas, que consisten en una guía de preguntas que son planteadas de manera flexible y sin respuestas predeterminadas. Una entrevistadora llevará a cabo las entrevistas cara a cara y serán grabadas en audio. Se elegirán a los participantes en distintas proporciones, entre los siguientes tres grupos:

1. Personal clave: se refiere a los empleados que ocupan los principales cargos en el organigrama de cada refugio y que tuvieran más de seis meses de antigüedad en el refugio. La organización de las casas de acogida varía pero en general se considera que el personal clave es representado por los responsables de las siguientes áreas:

Coordinación del refugio
Atención psicológica
Apoyo legal
Trabajo Social
Enfermería
Formación Infantil

2. Usuaris: se trata del grupo de informantes formado por las mujeres que se encontraban alojadas en el refugio al momento del levantamiento de campo y que acumularon más de cuatro semanas de antigüedad en la casa de acogida. Se excluyeron de la evaluación a los hijos e hijas de las usuarias; sin embargo, se considera que este grupo deberá ser considerado en futuras evaluaciones.
3. Egresadas: son las mujeres que habitaron en el refugio por un periodo mínimo de tres semanas en el refugio. Debido a que estas informantes no residían en la casa de acogida al momento del levantamiento de campo, se estableció contacto con ellas a través de las autoridades del refugio. Se buscó que las entrevistas se realizaran en las instalaciones del refugio.

En consideración a que la disponibilidad de los informantes varía entre los refugios, se contempló la posibilidad de entrevistar al menos a un representante de cada grupo. Asimismo, se fijó la meta de realizar diez entrevistas en cada refugio, idealmente distribuidas de la siguiente manera: cinco a miembros del personal clave (coordinadora, psicóloga(o), abogada(o), trabajadora(o) social y enfermera(o) o encargada(o) de seguridad o educadora(o), tres a las usuarias y dos a las egresadas. Los guiones para cada tipo de informante se encuentran en el anexo.

El propósito de las entrevistas del personal clave está manifestado en los siguientes códigos o categorías:

1. Perfil del informante
2. Visión del refugio
3. Organización y funcionamiento del refugio
4. Seguridad y confidencialidad
5. Existencia de un manual de operación y reglas específicas
6. Funciones específicas del empleado
7. Sistematización de la información
8. Etapa de ingreso
9. Etapa de egreso
10. Perspectiva de género
11. Espacios de contención

Con las entrevistas a las usuarias y a las egresadas de los refugios se espera conocer la percepción que tienen sobre el servicio, así como las prácticas que en realidad predominan en el refugio. Las categorías para este grupo de informantes son:

1. Funcionamiento y reglas del refugio
2. Ingreso
3. Estancia
4. Egreso
5. Percepción sobre la atención, las reglas y la seguridad
6. Recomendaciones
7. Perspectivas de género en la atención

3.3.2 Elemento Cuantitativo. La información cuantitativa se obtendrá por medio de dos instrumentos: un cuestionario y una lista de cotejo. El primero consistirá en entregar un cuestionario a la coordinadora de cada refugio para que lo llene en el transcurso de la visita de campo. En total se aplicarán siete cuestionarios, uno por cada coordinadora. En el anexo se encuentra este instrumento. Los indicadores de este instrumento darán respuesta al cuarto objetivo específico de este proyecto, a saber: analizar algunos aspectos de la efectividad operativa. Dichos indicadores son:

1. Financiamiento de los refugios
2. Infraestructura y recursos
3. Personal

El segundo instrumento que se utilizará para recaudar información cuantitativa consiste en el checklist o lista de cotejo. Las entrevistadoras serán las encargadas de aplicarla y llenarla. A través de este instrumento se pretende conocer la infraestructura de los refugios.

Se contabilizarán las habitaciones, las camas, los salones para talleres, los espacios para la recreación tanto de adultas como para sus hijos, y las oficinas, entre otros. Asimismo, se aplicarán indicadores para determinar la calidad de las instalaciones. Este instrumento también está incluido en el anexo.

En el cuadro 2 se concentran los instrumentos cuantitativos y cualitativos que serán utilizados en el proyecto de evaluación:

Cuadro 2. Instrumentos

Tipo	Componente	Informante	Estudio piloto	Muestra (seis refugios)	Total
Entrevista semiestructurada	Cualitativo	Miembros del personal, usuarias y egresadas	7	59	66
Lista de cotejo	Cuantitativo	Entrevistadora	3	6	9
Cuestionario cuantitativo	Cuantitativo	Coordinadora del refugio	1	6	7
TOTAL			11	71	82

3.4 Estudio piloto y levantamiento de campo

Antes de visitar a los refugios, fue necesario validar los instrumentos. Para tal fin, se seleccionó una de las casas de acogida de la muestra, donde se llevó a cabo un estudio piloto en dos días, del 21 al 22 de septiembre de 2005.

El levantamiento de campo se realizó en dos etapas: en la primera se visitaron tres refugios entre el 29 de septiembre y el 3 de octubre de 2005. La segunda fase abarcó los otros tres refugios y se llevó a cabo entre el 19 y el 31 de octubre de 2005.

3.5 Plan de análisis

Una vez aplicados los instrumentos en los siete refugios, se transcribieron las entrevistas semiestructuradas y se capturaron las respuestas inscritas en los cuestionarios, para formar bases de datos. Posteriormente, se analizó la información para dar respuesta a los cuatro objetivos específicos del proyecto. Cada uno de los componentes cualitativo y cuantitativo adquirió un tratamiento diferente. Respecto a los instrumentos cualitativos, el análisis pretendió retomar elementos de la teoría fundamentada y la etnografía.^{16,17,18,19,20} A través de un proceso de múltiples revisiones de los materiales recolectados y de comparación constante del contenido, se generaron códigos que sirvieron para etiquetar, clasificar, procesar y en última instancia interpretar los datos.

A través de la búsqueda de repeticiones, recurrencias y patrones en los datos, se crearon códigos in vivo, esto es, categorías que surgen de los mismos datos y que retoman el lenguaje de los participantes. Asimismo, se aplicaron códigos definidos a priori, basado en ideas, categorías y conceptos retomados de la revisión de la literatura y definidos según los objetivos de la evaluación.^{7,21,22,23,24,25,26,27}

3.6 Limitaciones

Cabe reiterar aquí, por un lado, que el presente estudio no tiene como objetivo estudiar la violencia familiar y sexual en ninguna de sus dimensiones, sino que el objeto de estudio son los refugios y no las mujeres afectadas por la violencia conyugal. Por otro lado, el proyecto tampoco es una evaluación de impacto para conocer la consecuencia del financiamiento de Indesol en las mujeres usuarias de los refugios. La evaluación es de proceso, de tal manera que se limitará a investigar el funcionamiento y los servicios que proporcionan los refugios.

Respecto a la inclusión de refugios en el estudio, se reconoce que el ideal sería la inclusión de todos los refugios que hayan sido financiados por Indesol. Sin embargo, este primer estudio puede ser extendido en años próximos a fin de completar la evaluación, no sólo en los refugios que han recibido financiamiento de Indesol, sino también en el resto.

3.7 Ética

Los informantes que participaron en el estudio signaron cartas de consentimiento informado, mediante las cuales aceptaban los términos de la evaluación. En esos documentos se les explicaron claramente los objetivos del estudio, la confidencialidad de la información y la participación voluntaria al estudio, entre otros aspectos. Las cartas están incluidas en el anexo de este documento.

Con excepción de tres entrevistas realizadas en comunidades indígenas muy alejadas del refugio, las entrevistas se llevaron a cabo en el interior de las casas de acogida, por lo que la entrevistadora y la supervisora de campo se comprometieron a cumplir las reglas de estos espacios y a no perturbar las actividades que se realizan al interior de los mismos. Las coordinadoras del refugio y del proyecto organizaron el ingreso de las entrevistadoras y supervisoras de campo a los refugios. Ese hecho marca, la importancia de mantener un vínculo de respeto entre el personal del refugio y los investigadores que participan en esta evaluación. A fin de garantizar la confidencialidad de los informantes y no comprometerlos con sus opiniones, el audio de las entrevistas tiene asignado un folio, el cual fue utilizado en todo el proyecto.

Por razones de seguridad la entrevistadora y la supervisora de campo estuvieron acompañadas durante las visitas a los refugios. En la mayoría de los casos, los refugios prestaron sus servicios a la entrevistadora y la coordinadora de campo a fin de auxiliarlas durante su estadía.



Resultados

4. Datos generales de los refugios visitados y la población entrevistada

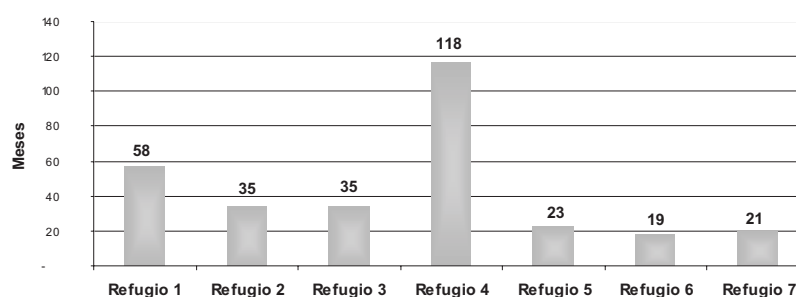
En esta sección se describen los perfiles generales tanto de los refugios que se visitaron, como de los informantes que participaron en el proyecto. Primero se describirán las principales características de los refugios y en segundo lugar se aportará información general sobre el personal que labora en estas casas de acogida. Posteriormente, se señalarán algunos datos de las usuarias y por último se expondrá información sobre las egresadas. El hecho de proporcionar esta información contribuye a esbozar el marco contextual de la investigación.

Como se explicó anteriormente, con el fin de mantener la confidencialidad de la ubicación del refugio, así como de la identidad de las personas que trabajan y viven ahí, ningún nombre ni detalle personal será revelado.

4.1 Refugios

4.1.1 Tiempo de operación. Se encontraron diferencias marcadas en los tiempos que llevan operando los refugios. En promedio, las casas de acogida del estudio iniciaron sus actividades hace tres años y medio aproximados (44 meses). No obstante, si se observa individualmente cada refugio en la gráfica 1, se aprecia que el más antiguo ha acumulado, a la fecha, casi diez años de experiencia (118 meses), mientras que el más joven tan sólo un año y medio (19 meses). Estas disparidades en el tiempo de operación pueden tener una fuerte influencia en el nivel de madurez de las organizaciones que dirigen los refugios. A continuación se estudiarán otras variables a fin de determinar si esta variable incide en un mejor funcionamiento.

Gráfica 1. Tiempo de operación de los refugios desde su origen hasta octubre de 2005 (expresado en meses)



4.1.2 Conformación. Los siete refugios son operados por OSC que han organizado los espacios físicos de los refugios de distintas maneras. Por un lado, cuatro casas de acogida de la muestra se encuentran separadas geográficamente del centro de atención externa, lugar que se mantiene abierto al público. Por otro lado, las tres casas de acogida restantes únicamente cuentan únicamente con un espacio donde se desarrollan actividades del refugio y en ocasiones del centro de atención externa. Las coordinaciones de estos refugios coincidieron en que el ideal es contar con dos lugares físicos independientes pero que la falta de recursos ha sido su principal obstáculo para lograrlo. La razón principal para apoyar la separación del centro de atención externa del refugio se relaciona con la confidencialidad.

4.1.3 Entorno económico y sociodemográfico. Existen diferencias muy marcadas entre las zonas de asentamiento de los refugios de la muestra. Estas divergencias no son excluyentes para el resto de las casas de acogida del país. Es sabido que México es un país de contrastes y no sólo porque la distribución del ingreso está muy concentrada en pocas esferas, sino también porque la cultura difiere de una región a otra.

Para el presente estudio, la consecuencia de esta disparidad es que los refugios enfrentan cotidianamente obstáculos distintos entre sí. Se apreció que algunas casas de acogida atienden a población urbana, otras a rural y otras a rural e indígena. Para un refugio asentado en una zona indígena y con alto nivel de marginación, atender a una mujer, representa un reto distinto que para el refugio asentado en zona urbana con altos niveles de delincuencia. Igualmente, para una casa de acogida, ofrecer trabajo a una usuaria en una zona turística representa un esfuerzo distinto que brindárselo a una mujer en una zona de alto desempleo.

Estas diferencias se manifiestan en el organigrama, en los talleres y actividades que ofrece un refugio, así como en los beneficios que se ofrecen a las usuarias próximas a egresar, entre otros. Es decir, el entorno económico y sociodemográfico impacta en el funcionamiento del refugio. Es por ello que resulta arriesgado referirse o comparar a los refugios, sin tomar en cuenta el contexto sociodemográfico y económico.

4.2 Personal

4.2.1 Coordinadoras. La edad promedio de las siete coordinadoras que fueron entrevistadas es de 40 años, siendo la más joven de 27 años y la más grande de 57 años. El máximo grado de estudios de todas ellas fue la licenciatura. Respecto al estado civil, 57% (4), son solteras y el resto presenta otros estados civiles. Ninguna declara haber tenido experiencia laboral previa en otros refugios. El sueldo promedio mensual de las no voluntarias es de \$10,364.00 MN con un rango comprendido entre \$4,500.00 MN y \$17,000.00 MN. Sólo en tres de los refugios la coordinadora gana por encima de los \$10,000.00 MN. De las siete coordinadoras, una es voluntaria y no percibe un salario. El promedio de horas diarias que dedican las coordinadoras al trabajo en el refugio es de nueve. El promedio de días trabajados por semana es de 5.6. En cuatro refugios la coordinadora trabaja cinco días por semana; en dos casas de acogida labora seis días por semana y en uno la carga es de siete días por semana. El promedio de carga laboral dedicada a la coordinación del refugio es de 50 horas por semana, con un rango de 45 a 60 horas semanales, dependiendo del refugio.

Cuadro 3. Principales características del personal entrevistado

		Coordinadoras	Personal clave
Núm. de entrevistadas		7	31
Edad (años)	Promedio	40	34
	Mínimo	27	24
	Máximo	57	53
Estado civil (# personas)	Solteros	4	14
	Otros	3	17
Sueldo (\$)	Promedio	10,364	6,010
	Mínimo	4,500	1,500
	Máximo	17,000	18,000
Escolaridad (# personas)	Primaria/secundaria	0	3
	Carrera técnica	0	3
	Profesionistas	7	25

4.2.2 Personal clave (sin considerar a las coordinadoras). Como se aprecia en el cuadro 3, se entrevistó a un total de 31 empleados clave de los refugios, con una edad promedio de 34 años, siendo la menor de 24 años de edad y la mayor de 53 años. De los 31, sólo tres son varones: un abogado, un jefe de seguridad y un terapeuta infantil. De los 31, 42% (14) son solteros y el resto tienen otro estado civil. El promedio de antigüedad de los 31 empleados es de poco más de dos años; 24% (8) ha trabajado ahí más de dos años; 45% (15) lo han hecho por más de un año pero menos de dos y 31% (10) tiene menos de un año en el puesto. De los 31 empleados 82% (27) son profesionistas, 9% (3) tienen carrera técnica y 9% (3) primaria o secundaria. El sueldo promedio mensual de los empleos no voluntarios es de \$6,010.00 MN, siendo el más bajo de \$1,500.00 MN y el más alto de \$18,000.00 MN. De los 31 empleados, dos son voluntarios y no reciben sueldo alguno.

4.3 Usuaris

Como se observa en el cuadro 4, se entrevistó a un total de 16 usuarias con una edad promedio de 26 años, siendo la menor de 16 años de edad y la mayor de 38 años. De 15 usuarias que respondieron sobre el nivel socioeconómico, 53% (8) se reconocieron de condición baja, 20% (3) media baja y 27% (4) media alta. Sobre la escolaridad, 31% (5) sólo cuenta con educación primaria o menor, 19% (3) con secundaria y 69% (11) terminaron la preparatoria o alguna carrera técnica. Ninguna declaró estudios profesionales concluidos. Respecto a su estado civil se encontró que 19% (3) son solteras, 19% (3) casadas, 19% (3) separadas y 37% (6) se manifestaron en unión libre.

En cuanto a su actividad laboral, 62% (10) trabajaba antes de su ingreso al refugio. A raíz de su estancia en el refugio 56% (9) tienen un proceso legal en marcha relacionado con su situación de violencia.

Respecto a los hijos e hijas, el promedio es de dos hijos por usuaria. Con excepción de una, las informantes manifestaron tener al menos un hijo en el refugio y la que más, notificó cinco hijos. Sobre la distribución de los hijos, 29% (4) de las usuarias tienen un hijo; 31% (5) dos hijos; 29% (4) 3 hijos y 12% (2) 4 hijos o más. La edad de los hijos de las entrevistadas oscila entre los 9 meses y los 18 años.

Cuadro 4. Principales características de las usuarias y egresadas entrevistadas

	Usuaris	Egresadas
Núm. de entrevistadas	16	12
	Promedio	35
Edad (años)	Mínimo	28
	Máximo	44
Estado civil (# personas)	Solteras	0
	Casadas	5
	Separadas	2
	Unión libre	2
	Divorciadas	2
	Viudas	1

continua...

Cuadro 4. Principales características de las usuarias y egresadas entrevistadas

		Usuarías	Egresadas	
Escolaridad (# personas)	Preescolar	1	2	
	Primaria completa	4	5	
	Secundaria completa	3	2	
	Preparatoria o carrera técnica	8	1	
	Profesionistas	0	2	
Trabajo (# personas)	Antes refugio	10	5	
	Después refugio	NA	9	
Nivel socioeconómico	Bajo	Antes refugio	8	6
		Después refugio	NA	5
	Medio Bajo	Antes refugio	3	5
		Después refugio	NA	3
	Medio Alto	Antes refugio	4	1
		Después refugio	NA	4
	No respondió	1	0	
Núm. de hijos dentro del refugio (# de personas)	Embarazadas	0	2	
	Cero	1	2	
	Uno	4	2	
	Dos	5	2	
	Tres	4	2	
	Cuatro o más	2	4	
	Promedio	2	3	

NA: No aplica

4.4 Egresadas

Se entrevistó a un total de 12 egresadas, con una edad promedio de 35 años, siendo la menor de 28 años de edad y la mayor de 44 años. Sobre el nivel socioeconómico antes de ingresar al refugio, seis egresadas (50%) se consideraron de condición baja, cinco (42%) de media baja y una de media alta. Sin embargo, al preguntarles sobre su nivel socioeconómico después de su estancia en la casa de acogida, cinco reconocieron estar en el nivel bajo, tres en el medio bajo y cuatro en el medio alto. Esto muestra que tres experimentaron un ascenso tras su egreso del refugio.

De las doce egresadas que participaron en el estudio 58% (7) sólo cuentan con educación primaria o menor; 25% (3) estudiaron secundaria o alguna carrera técnica y 17% (2) declararon tener estudios profesionales. Sobre los hijos que habitaron en el refugio, el promedio fue de tres por entrevistada. Sólo dos mujeres declararon no tener hijos en la casa de acogida y otras dos manifestaron que estuvieron embarazadas en su estancia; la que más informó tener cinco hijos en el refugio.

El promedio de estancia en el refugio de las doce egresadas fue de 3.3 meses; 25% (3) permanecieron un mes; 42% (5) residieron ahí durante dos o tres meses; 25% (3) lo hicieron por cuatro o seis meses y 8% (1) se quedaron diez meses. Esto manifiesta que, en realidad, hay diferencias marcadas en el tiempo de atención en las casas de acogida. Respecto a su situación laboral antes de ingresar al refugio, 42% (5) trabajaban. Esta cifra se incrementó para el momento del levantamiento de campo, ya que 75% (9) de las egresadas declararon trabajar, dos de ellas en el mismo refugio donde habían sido atendidas. Sólo tres (25%) de las entrevistadas aún tenían un proceso legal al momento de la visita, relacionado con su situación de violencia.



5. Funcionamiento de los refugios

En este apartado se detallan los hallazgos relacionados con la evaluación de los procesos que han desarrollado los refugios para prestar sus servicios. En la primera parte se describirá la estructura y la organización interna de los refugios. En el segundo apartado se mostrarán los resultados relacionados con las áreas de concentración del personal; es decir, el organigrama. En la tercera parte se explicarán las evidencias respecto a las etapas de atención que experimentan las usuarias.

5.1 Estructura y organización interna

5.1.1 Misión. El personal de los refugios, incluyendo a las coordinadoras coinciden en que el objetivo de éstos radica en brindar un espacio físico y social seguro, donde las personas mujeres con sus hijas e hijos- puedan recibir el apoyo integral necesario para empezar a diseñar un proyecto de vida libre de violencia en el entorno familiar. Asimismo, reconocen que las casas de acogida ofrecen medios para fortalecer y empoderar a las usuarias.

5.1.2 Horizontalidad. De acuerdo con los hallazgos, se identificó que los refugios que mantienen una estructura organizativa horizontal, son más proclives a ofrecer servicios efectivos. Lo anterior se debe a que este tipo de estructura incentiva al personal a trabajar en equipo. Además, a todos los niveles de la organización les permite participar en la toma de decisiones, lo cual enriquece las visiones sobre cómo resolver determinadas necesidades de las usuarias.²⁸ Esta manera de organizar los refugios es más receptiva a la incorporación de nuevos modelos de trabajo y de un enfoque de género.

5.1.3 Reglas. Las actividades de las usuarias están reguladas a través de un reglamento, que se les da a conocer a su llegada a la casa de acogida. Se encontró que el hecho de normar las actividades y los horarios permite un mejor funcionamiento y facilita la convivencia. Además, contribuye al proceso de reaprendizaje, en cuanto al desarrollo de relaciones interpersonales no violentas.

Respecto al personal se encontró que la mayor parte de los refugios no cuentan con un reglamento que norme sus responsabilidades. Sin embargo, se detectaron varias prácticas que de manera informal acuerdan y cumplen los empleados. Una regla que señalaron por ser difícil de cumplir es la de mantener una relación de carácter profesional y no personal con las usuarias.

Existe un manual de procedimientos para los refugios que se distribuyó entre los refugios del territorio nacional elaborado por Inmujeres. Empero, la mayoría de las casas de acogida declararon no haberlo revisado aún.

5.1.4 Confidencialidad. En dos documentos publicados por el gobierno federal a través de Sedesol y de Inmujeres, se explica que los refugios deben operar en secrecía a fin de garantizar la seguridad de las usuarias, egresadas, sus hijos e hijas, así como del personal que labora en estos espacios. No obstante, se encontró que este aspecto no rige en todas las casas de acogida. La evaluación detectó que un refugio opera abiertamente. La coordinadora expresó que no han tenido problemas ya que se trata de una localidad rural muy pequeña, lo cual hace muy difícil, por un lado, mantener la secrecía del refugio, y por el otro, que se produzca algún daño de manera

anónima. No obstante, esta circunstancia resultó ser excepcional y como resultado de la evaluación se sugiere a los refugios mantener la condición de confidencialidad.

En el resto de los refugios que sí operan en secrecía se utilizan diversas estrategias para mantener la confidencialidad. Primero, las usuarias firman una carta en la cual se comprometen a no revelar datos sobre el refugio, sus compañeras y el personal. Segundo, las casas de acogida desarrollan planes de seguridad para que los agresores no sigan al personal hasta el refugio. Tercero, se utilizan cámaras de circuito cerrado, interfonos y otros dispositivos de seguridad en las instalaciones del refugio.

En general la evaluación permitió conocer que las medidas para mantener la confidencialidad operan de manera correcta. Sin embargo, en casos aislados se han registrado filtraciones sobre la localización del refugio, principalmente por parte de las usuarias.

Por otra parte, existen reglas específicas que norman el manejo confidencial de los expedientes de las usuarias en todos los refugios. Se registró que algunos refugios incorporan fotografías de las usuarias en los expedientes; otros refugios evitan esta práctica para garantizar una mayor seguridad con relación a los mismos. Los refugios que incluyen las fotos en los expedientes explicaron que lo hacen para que las usuarias observen los cambios desde su arribo hasta su salida.

La evaluación considera que esta práctica es riesgosa, por lo que se recomendaría reflexionar sobre la pertinencia de colocar las fotografías en los expedientes. Específicamente, si las fotografías son utilizadas como una herramienta para que las usuarias registren, para sí mismas, la transformación que ha implicado su estancia en el refugio, no queda claro por qué sería necesario incluir las fotografías en el expediente. Una alternativa sería utilizarlas en dinámicas individuales sin vínculo a la información detallada que contienen los expedientes.

5.1.5 Comunicación. Una de las estrategias más comunes para lograr una organización eficaz y eficiente de los refugios consiste en celebrar reuniones periódicas con el personal. Con una periodicidad determinada, se encontró que en todos los refugios se llevan a cabo reuniones con todo el personal del refugio para organizar las actividades y resolver problemas. En estas sesiones semanales -o bien, ocasionalmente mensuales- se trata la agenda de la semana y se revisan los casos de las usuarias. Tales reuniones sirven para el aprendizaje mutuo del personal y para lograr una mayor integración del equipo de trabajo. En algunas casas de acogida también se realizan reuniones semanales de departamentos específicos, especialmente de psicología.

Otra herramienta de comunicación detectada son los formatos y documentos escritos que se utilizan para girar instrucciones al personal, así como para registrar las actividades realizadas en los refugios. Por lo general, el personal de cada refugio ha diseñado estos formatos. Respecto al monitoreo y supervisión de las actividades del personal, la evaluación arrojó muy poca evidencia. En general, las coordinadoras son las que desempeñan esta labor, pero de manera informal. Las casas de acogida que cuentan con supervisores de área -psicología, legal, trabajo social, etc- cubren de manera más adecuada la labor de supervisar las tareas del resto de los empleados. Otros refugios con estructuras muy horizontales perciben las reuniones semanales como sesiones de retroalimentación y de apoyo y no tanto como actividades de monitoreo.

5.1.6 Resolución de problemas y conflictos. En los refugios, la resolución de conflictos entre el personal y las usuarias, o bien entre miembros del personal, ocurre de manera grupal, pues se aprovechan las reuniones semanales para exponer los conflictos y para llegar a un consenso sobre la solución final. Se encontró que cuando el conflicto es complejo o polémico, la coordinadora toma la decisión final, aunque esto ocurre en pocas ocasiones.

En el caso de los conflictos entre usuarias, se apreció que el proceso de resolución del problema forma finalmente parte del proceso de reeducación que se promueve en los refugios. Es decir, los conflictos entre usuarias, que se presentan con mucha frecuencia, se resuelven de manera no violenta, a través del diálogo y la negociación. Se consulta a las partes involucradas, se promueve una discusión donde todos participan y se recurre a la negociación como medio para demostrar el respeto y la no utilización de la violencia.

5.2 Áreas de concentración del personal (organigrama)

Como se mencionó en el capítulo anterior, las OSCs que operan los refugios generalmente también cuentan con un centro de atención externa. La distribución del personal respecto a los refugios y a los centros de atención difiere entre las OSCs estudiadas. En algunas casas de acogida los empleados del refugio también laboran en el centro de atención. Este es el caso de los abogados y de algunos psicólogos. Otros miembros del personal como las enfermeras y las trabajadoras sociales únicamente ejercen sus labores dentro del refugio. Independientemente de estas diferencias en la distribución del personal, se detectó que la estructura organizativa de los refugios -que son el objeto de interés de esta investigación- es similar. Todos cuentan con una coordinación, con el área de seguridad, trabajo social, atención médica, desarrollo interno -que incluye la atención psicológica- y apoyo legal. En algunos casos la organización incluye un departamento para la atención a los hijos e hijas de las usuarias y con menor frecuencia, apoyo a los agresores. A continuación se examinarán a detalle los procedimientos de cada área:

5.2.1 Coordinación. En algunos refugios, las coordinadoras supervisan de manera minuciosa las tareas relacionadas con el funcionamiento de estos lugares. Se involucran básicamente en todas las actividades del refugio, lo cual crea una gran carga de trabajo. Mientras este estilo de coordinación puede ser funcional y hasta efectivo en términos de lograr un servicio de calidad, tal pareciera que con ciertas estrategias de monitoreo y delegando actividades a otros miembros del equipo, se pudiera lograr una mayor eficiencia.

El otro estilo de coordinación de los refugios consiste en supervisar de manera general las actividades de los demás integrantes del equipo de trabajo. Este perfil de coordinadoras se enfoca más en las relaciones públicas y en los vínculos con otras instituciones que en el funcionamiento cotidiano de la casa de acogida. Las coordinadoras que supervisan de esta manera, delegan más actividades y se apoyan principalmente en el trabajo de todo el equipo. Además, al trabajar de esta forma, las coordinadoras cuentan con más tiempo para elaborar proyectos a futuro y buscar financiamiento, así como para reunirse con los representantes de otras instituciones. Estas coordinadoras tienden a apoyarse en otra figura, una supervisora o una encargada del refugio, quien colabora en el trabajo administrativo y en la supervisión de las actividades cotidianas del refugio.

5.2.2 Seguridad. Una condición básica que deben cubrir las casas de acogida consiste en garantizar la seguridad de las usuarias y de sus hijos e hijas, así como del personal. Para comenzar, se encontró que la ubicación del refugio en la mayor parte de los casos es confidencial. Una coordinadora describe ciertas estrategias que se utilizan para mantener la confidencialidad de la ubicación del refugio:

Coordinadora: Está el reglamento que está firmado tanto por las usuarias, ellas se comprometen a no dar información del refugio, ni la ubicación ni el teléfono. Viene también que en dado caso de hacerlo pues se suspendería el servicio, y en cuanto a servicio social, bueno todas las personas, tanto voluntarias, equipo de trabajo y servicio social, sí firman reglamento igual de confidencialidad ... hay dos procedimientos, cuando estamos en contacto con universidades, hablamos con ellos de la importancia de la confidencialidad y del anonimato y de todo lo que se tiene que hacer. Y con chicos, cuando entran aquí, les damos una plática informativa de lo que es [el refugio], les pasamos un video para sensibilizarlos y después de eso les enseñamos el reglamento, se los leemos, si están de acuerdo o no y me lo firman, o sea, nada de que yo no sabía. Nos los firman y es tanto voluntarias, como servicio social y están comprometidos a eso. Y el equipo de trabajo de igual forma, ...el equipo de trabajo no entra con el novio, la amiga, mi vecino, o mi papá, no, si viene por ellos afuera, pero no tienen la capacidad de acceso a las instalaciones. Es como que la forma de mantenerlo.

Cuando las usuarias que se han refugiado necesitan salir del espacio físico del refugio para obtener algún servicio adicional, como ir al ministerio público, hablar por teléfono o comprar tortillas, siempre lo hacen acompañadas. Además de mantener la ubicación física del refugio en secreto, también se toman medidas para garantizar la seguridad en el inmueble:

Coordinadora: Para el exterior toda la casa tiene sistema de seguridad, las puertas, alarmas, sistema de reja electrificada, tenemos contacto con la judicial del [municipio], hace rato no sé si escuchaste, pasan constantemente, ya tienen detectado el número del [refugio], no preguntan, solamente lo ven y vienen. En cinco minutos están a más tardar aquí. Ahorita ya tenemos guardia de seguridad y cámaras internas también para monitorear si es que hay alguna entrada de ellas.

En algunas casas de acogida también se ofrecen otros servicios vinculados a la seguridad, como el rescate de documentos o pertenencias que la usuaria haya dejado al escapar de una situación de crisis, o como la recuperación de un hijo en el caso de que el agresor lo tenga en su poder. Se encontró que en algunos refugios se habían presentado problemas específicos relacionados con la seguridad. Estos conflictos se relacionan con usuarias que establecen comunicación con sus agresores y les proporcionan la dirección del refugio.

5.2.3 Trabajo social. Se trata de una de las áreas más grandes de las casas de acogida. Aquí se coordina y gestiona la multiplicidad de cuestiones prácticas y materiales necesarias para lograr que el refugio funcione. Se encontró que todos los refugios contaban con esta área y en ella se realizaban las siguientes responsabilidades específicas: llevar el control de las actividades y de la evolución de las usuarias; gestionar diversos tipos de apoyo para las usuarias; realizar el seguimiento de las egresadas y por último organizar cotidianamente todos los aspectos materiales del refugio, como la comida, la limpieza y la agenda diaria. Desde una perspectiva práctica trabajo social lleva el registro escrito del proceso de las usuarias, desde el ingreso hasta el egreso, así como el seguimiento una vez que son egresadas.

5.2.4 Atención médica. La evaluación ubicó que otro servicio que prestan todos los refugios es la atención médica, usualmente de manera interna, con ciertos tipos de atención especializada a través de consultas externas. Se encontró que la atención médica es un servicio indispensable, ya que las mujeres que ingresan al refugio enfrentan necesidades de salud apremiantes, sea por falta de cuidado o por las lesiones ocasionadas por el agresor.

Coordinadora: Las señoras cuando llegan aquí, a todas .. se les hace su Papanicolaou, porque también la gran mayoría, ése es otro de los aspectos que en cuanto a la salud sexual y reproductiva, hay muy poca información, y muchas veces aunque haya información, el mismo ámbito de violencia no les permite ni ir a un ginecólogo. Aquí se les hace una revisión médica, a los niños se les saca una biometría hemática para ver que no traigan alguna infección que después también pueda repercutir en otros niños, para ver el grado de anemia, de desnutrición, en fin se les hace un seguimiento médico.

Después del ingreso de las usuarias, se sigue con la atención médica y la supervisión de los diversos problemas de salud que enfrentan durante su estancia. Muchas casas de acogida ofrecen, además de la atención médica, la promoción de estilos de vida sanos y la prevención oportuna de enfermedades. En un refugio, dado el contexto cultural de la comunidad - principalmente indígena- donde se ubica, los servicios de atención médica incluyen una curandera que trabaja desde un modelo explicativo tradicional. Sin embargo, también se ofrecen a las usuarias los servicios de atención médica alópata, a través del apoyo con médicos externos al refugio.

5.2.5 Desarrollo interno. El área de desarrollo interno abarca el apoyo psicológico para las usuarias y sus hijos e hijas. En todas las casas de acogida, este servicio comprende terapias individuales. En algunos casos también se ofrecen otras herramientas como: terapias grupales, talleres, actividades informativas, vivenciales y lúdicas.

Muchos refugios han detectado un problema específico que surge con la prestación del apoyo psicológico. Proveer una terapia constituye un proceso de cambio complejo y largo que muchas veces no es posible concluir. En la evaluación se manifestó que la interrupción de este proceso se debe principalmente a dos causas: 1) la usuaria decide dejar el refugio antes del periodo establecido, y 2) no se logra terminar el trabajo de desarrollo interno antes del egreso de la usuaria. Una solución a la que se recurre en varias casas de acogida consiste en continuar el apoyo psicológico a través del centro de atención externa.

Sobre la manera de trabajar el aspecto psicológico, se encontró que en algunos refugios se hace un plan específico de terapia para el desarrollo interno, con una duración establecida de dos meses. En algunos casos, la usuaria también participa en la elaboración del plan de trabajo. De esta manera, durante los dos primeros meses de estancia en el refugio, es posible completar cierto número de sesiones y cubrir los temas esenciales. Una vez superada esta etapa, se ofrece terapia adicional, tanto para las usuarias que se encuentran en la fase terminal de estancia en el refugio, como para las egresadas. Esta estrategia parece ser útil para garantizar que, durante la estancia en el refugio, se logre cubrir un proceso terapéutico completo, el cual se cierra antes de que egrese la usuaria del refugio.

5.2.6 Apoyo legal. Un aspecto central de los servicios ofrecidos por los refugios es la asesoría legal. En todas las casas de acogida observadas, el apoyo consiste en gestionar los trámites de recuperación de la patria potestad de los hijos, divorcio, demandas y constancias de hechos, entre otros. Asimismo, se detectó que este servicio se encuentra íntimamente relacionado con el fortalecimiento de la autonomía de las usuarias. En este sentido, una práctica exitosa que comparten los refugios se basa en apoyar legalmente sólo aquellas decisiones que toma libremente la usuaria.

5.2.7 Apoyo y reeducación para niños. En la prestación de este servicio se encontraron importantes diferencias entre los refugios. Algunos ofrecen a los hijos e hijas de las usuarias simplemente un lugar dentro del refugio; otras casas de acogida contribuyen para que puedan asistir a la escuela y, en pocos casos, se brinda apoyo psicológico, actividades lúdicas y de aprendizaje de una vida sin violencia. Existen dos causas principales de estas divergencias: 1) la falta de recursos y 2) la fluctuación en el número de infantes y su edad. A fin de enfrentar la variación en el número y edades de los niños, los refugios que prestan estos servicios adecúan las actividades de acuerdo a las características de esta población. Esto ocasiona que los modelos de atención para los hijos e hijas sean muy flexibles.

Con la evaluación se concluye que la prestación de la cartera completa de servicios - principalmente el apoyo para el desarrollo interno- para los hijos e hijas de las usuarias es indispensable. La violencia que experimentan las usuarias de los refugios es familiar, por lo que los hijos e hijas son igualmente afectados. De acuerdo con los testimonios de los informantes, si no se ofrece un tratamiento integral a esta población, las posibilidades de que reproduzca la violencia en el futuro serán altas.

5.3 Etapas de la atención en el refugio

Existen varias fases por las que atraviesa una mujer en su paso por el refugio. A continuación se describe cada una de ellas, a fin de detectar prácticas exitosas o nichos de oportunidad.

5.3.1 Canalización. En todos los casos la canalización se produce a través del centro de atención o de instituciones externas como el ministerio público, el DIF u otras OSCs. Esta primera etapa consiste en detectar las necesidades de las potenciales usuarias y en analizar si su situación amerita el ingreso al refugio. Este proceso ocurre en todos los refugios a través de entrevistas entre algunos miembros del personal del refugio y la usuaria potencial. En este sentido, se reconoció como práctica exitosa el que la decisión de ingreso de alguna mujer fuera resultado de un consenso entre algunos miembros del personal clave del refugio.

Los criterios generales de ingreso al refugio son los mismos para todos los casos del estudio: La usuaria potencial tiene que: a) ser una mujer en situación de riesgo por la violencia familiar o sexual; b) no contar con redes de apoyo en la región, c) no presentar problemas psiquiátricos y d) no ser consumidora de sustancias tóxicas. Sin embargo, como se analizará en la sección de estancia, se encontraron diversas interpretaciones sobre el primer requisito.

5.3.2 Ingreso y periodo de adaptación. Después de haber determinado la necesidad efectiva de ingresar al refugio, a la usuaria se le abre un expediente. En todos los refugios el expediente se forma por la entrevista inicial. En algunos casos se incorporan los resultados de pruebas psicológicas y en otras casas de acogida también se incluyen los exámenes clínicos para

determinar el estado de salud de la nueva usuaria. Además, en todos los refugios se informa a la nueva usuaria sobre el reglamento que deben de observar ella y sus hijos e hijas y se le solicita firmar en acuerdo con estas reglas.

En la mitad de los refugios se establece un periodo de ventana de quince días aproximadamente, después del cual se decide junto con la usuaria si continuará dentro del refugio. Esto responde a un proceso natural de adaptación de la usuaria a la vida en el refugio. En general las casas de acogida consideran que si las usuarias rebasan este periodo, serán más proclives a terminar la estancia de tres meses.

Este periodo de adaptación está caracterizado por la dificultad para acostumbrarse al reglamento del refugio, específicamente en lo tocante a cuestiones como el cumplimiento de los horarios establecidos y de las reglas que norman la interacción interpersonal -no violenta- con las compañeras, sus hijos y el personal.

5.3.3 Estancia. Como se explicó en el capítulo cuatro, la evaluación identificó distintos tiempos de estancia para las usuarias y sus hijos en los refugios. La principal razón de estas discrepancias radica en que algunos refugios permiten el reingreso de las usuarias. En este tipo de casas de acogida, se observa una fluctuación importante de ingresos y egresos en lapsos menores a tres meses. Aunque la estancia sea corta, las usuarias de este tipo de casas de acogida reciben la cartera completa de servicios.

Al considerar los tiempos de estancia de los refugios, surge una hipótesis: los refugios que permiten los reingresos tienden a aceptar un rango mayor de casos de mujeres en situación de violencia familiar y sexual; es decir, a utilizar criterios de ingreso más amplios. Por el contrario, las casas de acogida que no permiten el reingreso, se basan en criterios de ingreso más rigurosos. Esto ocurre debido a las diversas interpretaciones que se le puede dar al primer requisito de ser una mujer en situación de violencia familiar y sexual en riesgo extremo.

En general en todos los refugios, la vida cotidiana oscila entre las responsabilidades de limpieza y cocina -que se exigen en todas las casas de acogida- y las actividades de desarrollo interno de las usuarias y sus hijos e hijas. Las usuarias participan en terapias individuales y grupales, así como en talleres informativos y vivenciales. En algunos refugios también se ofrecen actividades relacionadas con el desarrollo de habilidades para lograr la autosuficiencia económica y con el esparcimiento. En los refugios donde no se ofrecen estos últimos servicios, las usuarias y egresadas reconocieron sentirse aburridas durante su estancia.

Dentro del refugio, el espacio de autonomía y privacidad que conservan las usuarias radica en sus habitaciones. De ahí la importancia de no compartirlas con otras familias, como se observó en la mayoría de las casas de acogida del estudio. En todos los casos, por cuestiones de seguridad existe poco contacto con el exterior durante la estancia en el refugio. Las usuarias difícilmente salen del espacio físico del refugio y, si lo hacen, van acompañadas, cuando menos, por un miembro del personal.

5.3.4 Egreso y seguimiento. Los refugios del estudio manejan tres tipos de egreso: por voluntad de la usuaria, por terminar el tratamiento de tres meses y por incumplimiento de las reglas. Sin embargo, en la mayoría de las casas de acogida el egreso por incumplimiento de las reglas difícilmente se ha aplicado. En general, se detectó que los refugios preparan el egreso de las usuarias, tanto en términos prácticos a través de la búsqueda de empleo o el contacto con redes sociales, como en el aspecto psicológico.

En la mayor parte de los refugios las egresadas que terminaron el tratamiento completo en el

refugio, mantienen un vínculo con la OSC. Esta relación radica en la continuación de un tratamiento psicológico, individual o grupal, pero que ocurre en el centro de atención. Además, es frecuente que los asuntos legales que se comenzaron a trabajar durante la estancia en el refugio, se prolonguen. Por lo tanto, el apoyo legal también forma parte del trabajo de seguimiento.



6. Incorporación de la perspectiva de género del funcionamiento

El análisis sobre la incorporación de la perspectiva de género en el funcionamiento de los refugios, implicó que la revisión, reflexión e interpretación se enfocaran en la determinación de la influencia de las inequidades de género en los procesos estudiados. En este sentido, la investigación se apoyó en el enfoque de género que “trata de transformar las relaciones de desigualdad entre mujeres y hombres, trabajando, desde una concepción de sistema, con ambos géneros. Esta perspectiva entiende que las relaciones entre géneros sólo se podrá transformar si se transforma el sistema como un todo, no únicamente alguno de sus elementos”²⁹. Esta concepción supera la visión que plantea a la igualdad como producto de la autonomía económica de las mujeres exclusivamente.³⁰

La perspectiva de género se puede entender como un lente que permite ver la desigualdad, en términos de valorización y poder, que existe entre hombres y mujeres, así como la manera en que las prácticas y concepciones de género son socialmente construidas con base en esta valencia diferencial de los sexos.^{1,5,6}

Existe un amplio consenso sobre ciertas características que deberían tener los servicios prestados por las OSCs involucradas en el trabajo con personas en situaciones de gran vulnerabilidad, como son los refugios y centros de atención que atienden a las mujeres afectadas por la violencia intrafamiliar y de género³¹. Tales características consisten en: 1) ofrecer atención integral; 2) enfocar los servicios en la persona; y 3) integrar la perspectiva de género en su funcionamiento.

6.1 Atención integral

La atención integral implica la prestación de apoyo psicológico, médico, material y de asesoría legal. En las visitas a los refugios, tal como se describió en la sección anterior, se detectó que todos prestan una atención integral. Además se apreció que el personal valora el trabajo de los demás integrantes del equipo. Esto indica que, entre la mayoría de los miembros del personal, ha permeado la concepción de que su labor es necesariamente integral. No obstante, se encontró que algunas casas de acogida enfrentan problemas para prestar una atención integral, lo cual se debe a la falta de recursos para contratar a cierto personal de tiempo completo. La siguiente cita refleja esta situación:

Psicóloga: Es bien importante el equipo interdisciplinario porque a veces se nos van quedando algunos huequitos por ahí, que en algún momento necesitamos de la abogada y no está. Y la abogada nos apoya una persona, pero no siempre, tampoco es un horario fijo, ni un día fijo, en ese aspecto estamos batallando.

6.2 Atención centrada en la persona

Prestar un servicio enfocado en la persona implica tratarla como un sujeto de derecho y respetar su autonomía para tomar decisiones sobre su vida³². Al respecto, se detectó que el personal de los refugios que integran una perspectiva de género en su modelo de atención,

basan sus prácticas en la concepción de que las usuarias son sujetos de derecho que se encuentra en un círculo de violencia y no las etiqueta como personas cuyas motivaciones son incomprensibles.

La atención centrada en la persona también puede manifestarse a través del respeto y la calidez; es decir, que el personal clave respete la autonomía de las usuarias desde el primer contacto con ellas, al tiempo que toma en cuenta sus necesidades especiales, dada la situación de crisis emocional en la que frecuentemente se encuentran.

El respeto a la autonomía de las usuarias constituye, además de una meta en cuanto a la calidad de los servicios, una herramienta para lograr el empoderamiento. Al respetar la autonomía de estas mujeres o permitirles tomar sus propias decisiones, el personal de los refugios las ayuda a dar un primer paso hacia el empoderamiento.

En las entrevistas realizadas al personal clave de los refugios se detectó esta actitud, pues la atención va siguiendo las pautas que propone la usuaria; es decir, el tratamiento avanza en la medida en que la usuaria va tomando sus propias decisiones.

Psicóloga: A mí me dan chance de participar de sus vidas y de enterarme ... lo que yo hago es como acompañarles solamente escucharles, ayudarlas a encontrar otras formas de verlo. ... A veces no es tanto tú, para donde quieres llevar la terapia, qué temas quieres revisar, sino lo que la usuaria necesita revisar, lo que la usuaria lleva al espacio terapéutico, muchas veces no eres tú quien lleva la terapia, sino son ellas. O sea tú guías a partir del proceso, pero ellas son quienes traen necesidades.

Para evaluar si la atención de los refugios está centrada en la persona es necesario considerar, además de la narrativa del personal, la percepción de las usuarias y egresadas. El capítulo siguiente describe esta percepción, pero, a manera de avance, es posible asegurar que las usuarias y egresadas perciben la atención como respetuosa y cálida. Incluso, algunas llegaron a manifestar que conocieron la libertad a raíz de su estancia en el refugio, donde han podido comenzar a decidir. Con esta apreciación se podría sugerir que la atención está cubriendo este aspecto de manera adecuada.

6.3 Aspectos de la atención con perspectiva de género

Incorporar la perspectiva de género implica tomar en cuenta: 1) las necesidades específicas de las mujeres (y no sólo de los hombres); 2) propiciar el empoderamiento, y 3) apoyar a las usuarias para que puedan construir una vida con mayor equidad de género y sin violencia^{33,34}. Este último elemento también incluye una concepción del género como relacional y cultural por parte del personal. A continuación se describen los hallazgos sobre cada uno de estos aspectos.

6.3.1 Necesidades específicas. En una casa de acogida se identificó una práctica exitosa respecto a las necesidades específicas de las usuarias. El refugio toma en cuenta el estado de crisis en el que ingresan las mujeres al refugio y reconoce que en esta situación es difícil absorber cualquier tipo de información. Ante esto, la organización ha adaptado sus procedimientos de ingreso, de tal manera que deja pasar algunos días para que la usuaria se tranquilice y el personal del refugio pueda describirle las reglas, solicitarle su firma en acuerdo.

6.3.2 Empoderamiento³⁵. De acuerdo con las entrevistas, un objetivo que se plantean las casas de acogida es el de empoderar a las usuarias apoyándolas para que sean autónomas y

autosuficientes y, de esta manera, hacer posible que construyan una vida sin violencia. En la investigación se descubrió que los refugios presentan diversas maneras de trabajar el empoderamiento de las usuarias. La razón radica en que los refugios del estudio hacen énfasis en diversos elementos del empoderamiento. Los distintos manejos del empoderamiento que a continuación se describen no son excluyentes, ya que se detectó que las casas de acogida operan con más de uno.

Por una parte se encuentran los refugios que asocian el empoderamiento principalmente con la autosuficiencia económica; es decir, con el hecho de que las usuarias puedan valerse por sí mismas en materia económica. Este grupo reconoce la posibilidad de que las usuarias tengan una relación con un hombre sin violencia y con equidad de género. Este tipo de refugios tienden a ayudar a las usuarias a conseguir empleo a su egreso.

Por otro lado, se ubican las casas de acogida que buscan fortalecer la autoestima de las usuarias como estrategia substancial para trabajar el empoderamiento. Lo anterior se basa en que una vez que la usuaria experimenta un cierto nivel de autoestima, es posible que recupere la capacidad para tomar decisiones sobre su propia vida y controlar su existencia. Esta estrategia encuentra su principal apoyo en la terapia psicológica.

Asimismo, en otros refugios se concibe que las dinámicas grupales, como el trabajo de reflexión y discusión en grupo, representan una estrategia más eficaz para cambiar las relaciones de género y, con ello, promover el empoderamiento.

Por último, están las casas de acogida que promueven el empoderamiento al ayudar a las usuarias a detectar el momento en el que comienza el ciclo de violencia. Se busca que las usuarias aprendan a auto-diagnosticarse constantemente para identificar a tiempo alguna señal que les permita no reincidir en la violencia.

En la evaluación se observó que, al interior de los refugios, también se hace hincapié en distintos elementos del empoderamiento; es decir, los miembros de cada refugio le dan prioridad a distintos aspectos del empoderamiento. En este sentido, sería recomendable una reflexión al interior de cada casa de acogida para conocer si los elementos del empoderamiento que se manejan en el refugio, corresponden con los aspectos más importantes de este proceso.

6.3.3 Romper con la violencia y una vida con equidad. Se detectó que todos los refugios promueven las actividades grupales como una herramienta que contribuye a romper el círculo de la violencia. Esto se debe a que la interacción entre mujeres que enfrentan la misma problemática pero que experimentan diferentes etapas de superación de la situación de violencia familiar y sexual, ilumina las posibilidades reales de construir una vida libre de violencia. Hubo otros tres aspectos importantes identificados en los refugios en su intento por contribuir a que las usuarias y sus hijos e hijas vivan una vida sin violencia: a) la concepción de género que tiene el personal; b) el trabajo con los hijos e hijas, y c) el trabajo con los agresores.

A) Concepción de género entre el personal. La evaluación profundizó sobre los conceptos de género que tienen los empleados de los refugios. Se considera un elemento importante porque de estos conceptos dependerá la efectividad de la atención. En algunos casos, esta concepción por parte del personal no fue clara. En otros refugios, se detectó un concepto óptimo de género manejado por algunos empleados: a) relacional entre mujeres y hombres y b) de construcción

cultural por lo tanto modificable. Esta última característica reconoce que hay normas sociales que con relación al género indican el deber ser, pero se trata de cuestiones sociales y no biológicas. Las siguientes dos citas manifiestan una práctica que refleja de manera adecuada la concepción de género:

Abogado: A la mujer se le capacita en relación con todo lo que es el tema de violencia y por otra parte se le dice que a su esposo o a su pareja se le está capacitando en lo mismo, pues se encuentra en un tratamiento de alcoholismo, y se encuentra en pláticas del grupo de masculinidad para que después, ya los dos como ya hicieron su proceso personal se empiezan otra vez a frecuentar y a unir y ya después se firma un convenio este que es un convenio judicial donde ya pues aceptan vivir juntos pero ya de una manera no violenta. ... aquí nosotros como trabajamos con los dos ya, ya no es fácil que se dé esa situación de, de que vuelva a pegarle, ¿por qué?, porque el señor ya sabe, sobre todo en los grupos de masculinidad se les hace mucho hincapié en que tomen conciencia de que están haciendo algo malo. Porque ellos culturalmente, "saben" que no, no están haciendo nada malo, que así lo tienen que hacer porque así son hombres.

Coordinadora: Otra cosa que trabajamos es esto de la masculinidad y la feminidad. Lo que han aprendido de masculinidad y feminidad les enseñamos que es cierto, así nos han enseñado, pero hay cosas que las mujeres no hacemos, que son socialmente de los hombres pero que sí las podemos hacer nosotras. Como los trabajos, por ejemplo, como esto que estamos haciendo ahorita que es lo de la carpintería. Una mujer puede tomar una seguetita y cortar una madera, puede tomar un taladro y hacer un agujerito, puede pintar una madera e insertarle algo de manta, por ejemplo, entonces no pasa nada. Hay cosas que sí podemos hacer.

B) Reeducación de los hijos y las hijas. Dentro de algunos refugios, también se trabaja sobre la reeducación de los niños y las niñas en cuanto a la equidad de género. La aspiración de este servicio consiste en iniciar un proceso de deconstrucción de las normas de género desiguales, como las que indican que sólo las niñas tienen que hacer trabajo doméstico o cuidar a los hermanos menores. En estas casas de acogida, se hace énfasis, tanto a las madres como a las niñas y niños, en que las niñas también tienen opiniones, que pueden expresarse y que tienen el mismo valor como persona que los niños. Es muy recomendable extender este servicio a todos los refugios.

C) Reeducación de los agresores. Únicamente dos refugios del estudio ofrecen dentro de su cartera de servicios el trabajo para la reeducación de los agresores. En los dos casos este servicio se imparte a través del centro de atención externa. Se trata de un intento de reconstrucción de la masculinidad, con una mayor equidad de género y sin violencia. El único abogado varón de la evaluación explica que el trabajo con agresores se basa en el concepto de que las normas de género que vuelven violentos a los hombres son construidas y por lo tanto es posible llevar a cabo un reaprendizaje. Este empleado indica que las usuarias del refugio donde él labora, en general, optan por regresar con la pareja masculina que las agredió.

Por lo tanto, el hecho de ofrecer la reeducación para agresores obedece tanto al respeto a las necesidades e intereses específicos de las usuarias, como al deseo de tener una mayor eficiencia en la prevención de la reincidencia de la violencia.

El servicio es impartido por un grupo de hombres y consiste en una serie de pláticas para reflexionar en el ejercicio del poder, específicamente:

Abogado: ...primero está el manejo de la violencia, manejo de la ira, del coraje. También se habla acerca de la familia, de los roles familiares. De por qué el hombre es violento o por qué nos comportamos de distinta forma. Qué nos hace comportarnos así. Se hace una reflexión y sobre todo se les van dando las ventajas de no comportarse de esa forma. También se habla un poco de la historia personal, se hace una historia personal y bueno pues va reflexionando el hombre. ¿Qué es lo que te ha hecho ser violento hasta ahora? ¿Cómo puedes cambiarlo? ¿En qué te afecta? ¿Qué beneficios tienes si dejas de hacerlo?

Para arrancar el trabajo con agresores la OSC se coordina con diferentes instancias gubernamentales y no gubernamentales. Recurren a un acuerdo con el ministerio público que hace obligatoria, para hombres con problemas de alcoholismo y que ejercen la violencia en contra de sus familias, la asistencia tanto a un tratamiento para alcoholismo como al grupo de reflexión. Se apoyan también en otro organismo de la sociedad civil para el tratamiento del alcoholismo que acompaña al trabajo grupal de los hombres violentos.

Algunos refugios reconocieron que no ofrecen servicios de reeducación o terapia para los agresores por no contar con los suficientes recursos humanos y materiales para prestarlos. Otras casas de acogida comentaron que tienen planeado trabajar con los agresores más a futuro, o expresaron su interés en ello a través de alguna colaboración con una OSC con experiencia en el terreno de la masculinidad no violenta. Asimismo, se detectó que otro refugio rechaza el trabajo con agresores por falta de interés.



7. Percepción de las usuarias y de las egresadas sobre los refugios

7.1 Percepción de los servicios recibidos por las usuarias

Se detectó que existe una percepción muy positiva sobre los refugios entre las usuarias y egresadas de los refugios estudiados. Se trata de mujeres que, por lo general, se conciben como sujetos de derecho -especialmente las egresadas- y como tales se perciben a sí mismas como merecedoras de este servicio sin dejar de sentirse agradecidas por el apoyo recibido. Las usuarias aprecian al personal y describen su trato como amable y cálido, a la vez que profesional. Las usuarias y las egresadas identifican una gama de servicios específicos que han recibido durante su estancia en el refugio y los evalúan de manera positiva en la gran mayoría de los casos.

El apoyo para el proceso psicológico de recuperación del trauma emocional y de reaprendizaje dirigido hacia el empoderamiento, es uno de los servicios más mencionados y valorados. Asimismo son muy apreciados el apoyo material y la protección o seguridad que posibilitan el proceso de recuperación y reflexión. La asesoría legal y la atención médica frecuentemente se mencionan también como aspectos importantes de la atención recibida en los refugios.

7.2 Percepción de los servicios para niños

Si bien en esta investigación no se entrevistó a los hijos e hijas, sí se registraron las impresiones de las madres sobre los servicios para esta población. Muchas usuarias tienen una percepción muy positiva de los servicios que reciben los niños. Las usuarias actuales, así como las egresadas elogian el apoyo psicológico que reciben sus hijos, el apoyo en cuestiones educativas, las actividades de dispersión y juego que se les organizan, así como la atención médica y la alimentación que reciben.

Algunos refugios poseen una ludoteca para los niños y las niñas, lo cual es apreciado por las usuarias y gusta mucho a sus hijos e hijas; se trata de una buena estrategia para mantener activos -y evitar el aburrimiento- a los niños y las niñas. Esto repercute en la tranquilidad de sus madres también.

Para las usuarias, un aspecto central de los servicios prestados a sus hijos e hijas es la reeducación dirigida hacia la no violencia. Dentro de este proceso de aprendizaje está incluida la transformación del comportamiento violento -en términos físicos o psicológicos- que llevan a cabo los niños y las niñas -reproduciendo lo que han observado- en prácticas no violentas. Se ofrece enseñanza a los niños y las niñas sobre métodos no violentos de resolver los conflictos: cómo negociar, cómo expresar las propias necesidades y deseos, cómo permitir que los demás también lo hagan. Asimismo, se les imparte a las usuarias técnicas no violentas de interacción con sus hijos e hijas, para poner límites y educarlos. Hay un reconocimiento generalizado entre las usuarias de este elemento del servicio como de fundamental importancia para ellas.

Entrevistadora: ¿Tú crees que el refugio cumple con las necesidades de los niños y las niñas?

Usaria: Yo creo que sí, porque a pesar de que están en un lugar protegido, tienen su espacio y pues más que nada eso de ayudarnos a aprender a convivir. Eso a mí me gusta, de aprender una nueva forma de relacionarse. Me encanta, porque es una forma de relacionarse no violenta desde pequeños y eso me gusta mucho, me gusta la idea.

Asimismo se registraron algunas quejas de las usuarias con relación a los servicios recibidos, específicamente los que se relacionan con sus hijos e hijas. En un comentario se solicita mayor atención a los niños y proviene de una casa de acogida donde la población infantil no está incluida en la cartera de servicios. Otra observación está representada en el siguiente fragmento de entrevista:

-**Usaria:** Nadie de los niños iba con uniforme.

-**Entrevistadora:** ¿Y ella cómo se sentía con respecto a eso?

-**Usaria:** Se sentía mal, porque ella decía que los niños le decían que porqué ellas no llevaban el uniforme. ...Y eso a mis hijos los hace sentir mal. Llegan de la escuela y me dicen, 'mami, es que los demás niños me dicen que de dónde vengo, que porqué no tengo uniforme,' y los distinguen de los demás, y ellos no se sienten bien, que los estén molestando por eso.

-**Entrevistadora:** ¿Y ya ha comentado esta situación con las trabajadoras sociales?

-**Usaria:** No. En un principio, vinieron y les tomaron medidas, pero los uniformes nunca llegaron.

7.3 Percepción durante la etapa de desprendimiento

Las percepciones de las usuarias y egresadas sobre el refugio varían con el tiempo y dependen en parte de la etapa en la cual se encuentra cada mujer al momento de la entrevista. Es decir, las apreciaciones varían de acuerdo al punto del proceso interno de superación de la situación de violencia en que se encuentren. Durante una primera etapa, inmediatamente después de su ingreso al refugio, las usuarias se suelen sentir muy agradecidas. De igual manera, sienten que su situación y el haber necesitado del refugio, es algo embarazoso o vergonzoso.

Posteriormente, durante una segunda etapa del proceso psicológico por el que pasan las usuarias, se presentan deseos de abandonar el refugio y volver con la pareja. Esta etapa de desprendimiento del agresor y de la situación de violencia, que usualmente tuvo una duración larga, es extremadamente compleja en términos psicológicos. El personal de los refugios explica esta fase refiriéndose al Síndrome de Estocolmo, a saber: la persona violentada desarrolla un estado disociativo que constituye un mecanismo para lidiar con el daño psicológico. Aquí la víctima niega o justifica la violencia que recibe, ignora sus propios intereses y necesidades y le da importancia a los del agresor (Graham, et al. 1995).

La coordinadora de un refugio utilizó la metáfora de la adicción para explicar esta etapa: afirmó que la violencia es como una adicción, de tal manera que se hace necesario un periodo de desintoxicación, un lapso para alejarse de la situación violenta y del agresor. En esta fase, la víctima tiende a sentir que necesita al agresor al igual que una persona necesita la sustancia a la cual es adicta. Cuando las usuarias se encuentran en esta etapa del proceso interno de superación de la violencia, es frecuente que sientan que ciertos aspectos del funcionamiento de los refugios las limitan y que perciban su estancia en el refugio como un encierro negativo.

Además de las cuestiones psicológicas propias de la situación violenta que han vivido las usuarias, en términos prácticos la convivencia cercana y constante con otras familias refugiadas y con el personal puede causar conflictos. Estos problemas o irritaciones, en ocasiones, pueden derivar en un deseo de abandonar el refugio o de querer controlar las actividades y los movimientos propios.

Usuaría: Extraño mucho andar afuera, extraño mucho por ejemplo la libertad en ir a un centro comercial o ir a un parque o simplemente ir a caminar, y pues aquí no puedo salir, pero nada más por eso. ...

7.4 Comprensión de la necesidad del espacio protegido y seguro

Posteriormente a la etapa inicial de desprendimiento del agresor y de la situación violenta que vivieron, las usuarias empiezan a percibir el espacio del refugio como algo positivo y necesario para ellas. Después de haber percibido las reglas y la seguridad del refugio como algo que las limita y encierra, estos mismos elementos comienzan a concebirse como necesarios para lograr un espacio con seguridad y tranquilidad. En este punto las usuarias aprecian la calma, el orden y la seguridad.

Egresada: Me hacía sentir protegida, me hacía sentir acompañada, porque yo sabía que si me sentía mal o sea, si me sentía triste o etcétera, o estaba la psicóloga, o estaban las mismas usuarias, o cualquiera de las muchachas del personal con las que podía platicar. Me sentía muy, muy acompañada. Me sentía muy protegida.

7.5 Comprensión de la utilidad de las reglas

Finalmente, en una última etapa, las usuarias empiezan a concebir la estructura del refugio las reglas, la seguridad como algo útil y necesario para la reflexión y recuperación. Empiezan a utilizar este contexto precisamente para lograr el propio desarrollo interno. Durante esta etapa final de la estancia en el refugio, y usualmente después del egreso del mismo, las usuarias perciben como positiva la estructura organizativa y el proceso de funcionamiento del refugio.

Entrevistadora: ¿Recuerdas qué te hacía sentir el refugio?

Egresada: Pues me hacía sentir muchas cosas. Primero que nada seguridad. Segundo, podría ser que ilusiones, deseos, superarte, ambiciones, en cierta parte.

Entrevistadora: Y usted cómo se sentía con eso?

Egresada: Pus sí está bien. Está bien porque me cuidaron aquí. Siempre iban conmigo, no me dejaron sola, y yo pienso que está bien porque si yo fuera solita, qué tal si lo encuentro a mi esposo por ahí en la calle. A lo mejor me pega, no sé, y sí voy con ellas, pues no me asustaba.

Usuaría: Al principio [las reglas] intimidan. Venimos de un lugar donde nos maltrataban y llegamos a otro donde: "No grites", "No faltes al respeto," no esto, intimidan. Pero con el paso del tiempo, si vemos que una compañera falla a esas reglas, me doy cuenta que son necesarias. Por ejemplo, lo de las llamadas, si quiero saber de mi mamá, [pero] escucho si han llamado al esposo y el esposo está aquí enfrente y todas corren peligro y es entonces donde uno se da cuenta que las reglas son buenas.



8. Aspectos de la efectividad operativa

En esta sección se busca describir algunos aspectos de la efectividad operativa de los refugios. Cabe destacar que los datos aquí presentados no representan el total de los refugios establecidos en México, ya que la muestra no es representativa. Así entonces, se recomienda considerar los resultados como un primer paso en la exploración sobre el funcionamiento de las casas de acogida que participaron en esta evaluación.

El insumo de esta investigación se deriva de los reactivos cuantitativos aplicados a las casas de acogida de la muestra. La información se concentra en cuatro grupos. El primero se refiere al financiamiento de los refugios, su origen y el peso que el Indesol tiene en este sentido. El segundo, incluye los costos y expone cuánto gastan los refugios en la atención a las usuarias y a sus hijos. El tercer grupo presenta la infraestructura y los recursos no financieros orientados a la atención de las usuarias. Por último, la cuarta sección describe las características y condiciones generales del recurso humano que colabora en las casas de acogida.

8.1 El financiamiento

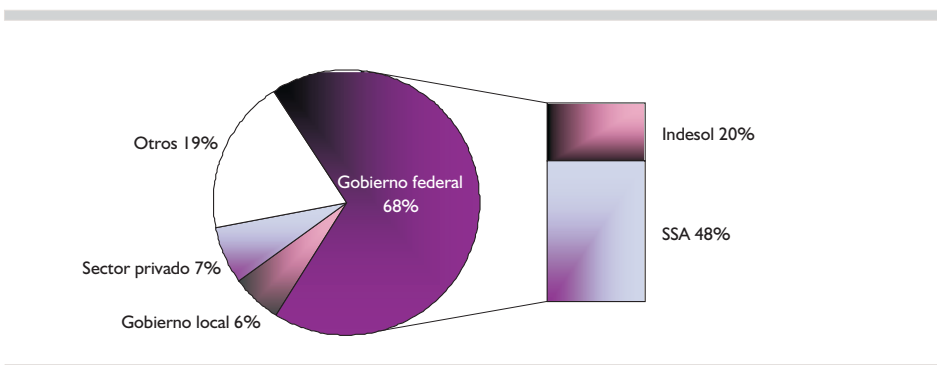
En seis de los siete refugios estudiados se pudo conocer el costo anual de su funcionamiento en 2004. La cifra global ascendió a \$11,541,984.00 MN. De acuerdo con los datos del Indesol, el financiamiento destinado en 2004 a estos seis refugios fue de \$2,814,000.00 MN, lo cual representó 24.83% del costo global de estas unidades organizacionales. Para trazar una primera conclusión, resulta necesario sostener que el funcionamiento de los refugios puede ser influenciado por los agentes financiadores conforme a su capacidad de aporte.

Si lo anterior se mantiene, entonces la capacidad del Indesol de establecer recomendaciones efectivas para el funcionamiento de los refugios podría verse limitada, pues su participación directa con recursos apenas llega a la cuarta parte, en general.

Sin embargo, si se examina el origen del financiamiento de las casas de acogida en la gráfica 2, se observa que, además del Indesol, los refugios de la muestra reconocieron recibir apoyos de la Secretaría de Salud. Esto provoca que el peso del apoyo federal en el costo total de los refugios adquiera una mayor importancia, ya que juntos Indesol y SSA representan casi 70% del financiamiento total de las casas de acogida de la muestra.

Lo anterior apunta a que cualquier observación para los refugios podría tener más acogida si se plantea como propuesta del gobierno federal en su conjunto. Los refugios de la muestra no reportaron a Inmujeres ni al DIF, u alguna otra institución del gobierno federal como agentes financiadores.

Gráfica 2. Fuentes de financiamiento



Si bien el peso financiero global del Indesol no es determinante, al analizar cada refugio, se observa que su aportación adquiere mayor peso en algunos casos. En tres de los seis refugios, los recursos de Indesol sufragan 20% o menos del costo total. Sin embargo, en dos casas de acogida, la contribución del Indesol representa alrededor de 30%. En cambio, en un refugio Indesol concentra 72% de los costos. Si se parte de la idea de que el monto del financiamiento se traduce en capacidad de influencia, Indesol tiene mayor posibilidad de sugerir condiciones de funcionamiento en los últimos tres refugios descritos que en los tres primeros.

8.2 Los costos

8.2.1. Costo por usuaria. A continuación se muestra el costo que representa para el refugio brindar atención a las mujeres, con base en cifras de 2004. En el cuadro 5 se presenta el costo global de los seis refugios hasta ahora referidos y se incluye el número total de usuarias atendidas durante el 2004. Así, se desprende que cada refugio tuvo un costo de \$1,923,664.00 MN y que atendió a 60 mujeres en 2004. Cada mujer que recibió algún tipo de atención en los refugios, sin importar si terminó el tratamiento completo, representó un costo promedio de \$32,330.00 MN.

Cuadro 5. Costos globales de los refugios, 2004

Concepto	Cantidad
Costo de los seis refugios	\$11,541,984.00
Número de usuarias atendidas en los seis refugios	357
Costo del programa por usuaria	\$32,330.49

Al observar individualmente cada casa de acogida, se identifican importantes asimetrías. En los extremos se encuentra un refugio que presentó un costo anual de \$640,240.00 MN al atender a 40 usuarias en 2004. Asimismo, se ubica otra organización que incurrió en un costo de \$3,103,313.00 M.N al atender a 110 usuarias en el mismo periodo. El costo promedio por usuaria en el primer caso fue de \$16,006.00 MN, lo cual representa el costo promedio más bajo

de toda la muestra. En el segundo caso, el costo promedio por usuaria fue de \$28,211.00 MN. El costo promedio más alto fue de \$116,692.00 MN por usuaria y lo manejó un refugio con un gasto anual de \$1,517,000.00 MN al atender a 13 usuarias en 2004.

8.2.2 Costo por persona y por niño. Otra forma de estudiar el beneficio de los refugios con relación al costo es considerar el global de personas atendidas: mujeres más sus hijas e hijos, ya que éstos últimos fueron excluidos del ejercicio anterior. En 2004 los seis refugios referidos atendieron globalmente a 681 niños, un promedio de 114 por refugio. En el análisis unitario se observó que el refugio con menos cobertura atendió a 24 niños y el de mayor cobertura a 249.

Si se estima el costo por persona atendida, incluyendo a las usuarias y a sus hijos e hijas, se obtiene que el número global de personas atendidas en 2004 fue de 1,038 y el costo promedio de su atención fue de \$11,119.00 MN. La revisión por refugios muestra que éstos atendieron entre 37 y 370 personas cada uno, aunque el promedio es de 173 personas por refugio. De igual manera, hay variaciones importantes en el costo promedio de atención por persona, pues el refugio de menor costo promedio manejó \$5,426.00 MN por persona en 2004 y el de mayor costó en promedio \$41,000.00 MN.

La diferencia entre el número de usuarias (357) y el de usuarias junto con sus hijos (1,038) da una idea del peso financiero que representan los niños en términos de su manutención y el tipo de servicios que requieren en los refugios.

8.2.3 Costo por usuaria tratada. La más rigurosa de las evaluaciones implicaría considerar dentro del cálculo de costos únicamente a las usuarias que terminaron el tratamiento de tres meses en el refugio. Para esta estimación, sólo fue posible concentrar información de cinco de los siete refugios de la muestra. El cuadro 6 muestra los resultados.

Cuadro 6. Costos globales (basado en el total de usuarias con estancia cumplida), 2004

Concepto	Cantidad
Costo global	\$9,118,933.00
Número de usuarias en los cinco refugios	53
Costo del programa por usuaria	\$172,055.34

En 2004, en promedio 11 usuarias terminaron el tratamiento de los tres meses por cada refugio. La casa de acogida con menos egresadas notificó cuatro y el de mayor número declaró 20. Si se estima el costo por usuaria considerando sólo a aquellas con estancia cumplida, el resultado es muy alto: \$172,055.33.

Con base en los datos referidos se pueden establecer algunas conclusiones respecto a los costos: la diferencia en los costos al considerar a todas las usuarias y sólo a las que terminan el tratamiento resulta cuantiosa. Esto se debe a que del total de mujeres que ingresan al refugio, únicamente 15% completan la estancia de tres meses. El bajo porcentaje de mujeres egresadas con estancia cumplida puede interpretarse de tres maneras. La primera lectura sugiere una incapacidad para atraer y mantener a las mujeres durante los tres meses de tratamiento. La

segunda cuestiona si los tres meses representan el tiempo óptimo de tratamiento para las mujeres y sus hijos en situación de violencia familiar y sexual. La última interpretación apunta a detectar un problema de selección de las mujeres que ingresan al refugio. Esto se refiere a que las casas de acogida podrían estar permitiendo la entrada a mujeres con problemática de violencia, pero que no necesariamente cumplirían con el perfil requerido para ajustarse al tratamiento.

Con respecto a los niños, es posible sostener que existen en promedio casi cuatro veces más niños que mujeres en los refugios, lo cual justifica evaluar en futuras investigaciones si esta población es atendida adecuadamente.

Cabe señalar que al analizar los costos individualmente a nivel refugio se detectaron grandes diferencias. Refugios igualmente costosos pueden atender números muy dispares de usuarias y, por tanto, manejar costos promedio muy distintos.

8.3 Infraestructura y recursos

8.3.1 Capacidad instalada. Este rubro se refiere al cupo máximo de familias que pueden ser hospedadas y atendidas simultáneamente en los refugios en un periodo de un año. Si se considera que el tratamiento dura tres meses, la capacidad instalada estaría dada por el número máximo de familias que pueden ser atendidas simultáneamente en un refugio de acuerdo con su infraestructura. Para este cálculo se contó con información de seis de los siete refugios del estudio.

Cuadro 7. Capacidad instalada global, 2004

Concepto	Cantidad
Número de usuarias que recibieron el tratamiento de tres meses	67
Capacidad instalada (número máximo de usuarias que pueden ser albergados simultáneamente)	208
Porcentaje de utilización de la capacidad instalada	32%

El cupo máximo de usuarias que pueden residir en los seis refugios considerados en este cálculo es de 208. En promedio, los seis refugios considerados en esta sección utilizan 32% de su capacidad instalada. El refugio con menor aprovechamiento de la capacidad instalada informa 17% de utilización, mientras que la casa de acogida que más la explota, lo hace al 60% de su capacidad.

Cuadro 8. Horas potenciales de atención por usuaria a la semana, 2004

Concepto	Cantidad
Horas potenciales de atención personalizada a las usuarias (número de empleados -sin incluir a la coordinadora- x 40 horas laborales a la semana)	4,840
Número de usuarias atendidas en 2004	384
Horas potenciales de trabajo personalizado dedicadas a cada usuaria a la semana	13

En promedio cada empleado puede brindar una atención personalizada a cada usuaria, trece horas de su semana. Individualmente se encontró que los empleados de dos de los siete refugios pueden ofrecer menos de diez horas semanales de trabajo a las usuarias. En dos casas de acogida, el personal puede dedicar 11 y 17 horas respectivamente. En los dos restantes tienen la posibilidad de ofrecer 34 horas de su semana a atender personalmente a cada usuaria.

8.3.3 Infraestructura y equipamiento deseables. Se estableció una lista de 37 elementos, entre infraestructura y equipamiento, que idealmente debería tener un refugio para garantizar un funcionamiento mínimo adecuado. A continuación se muestran los componentes:

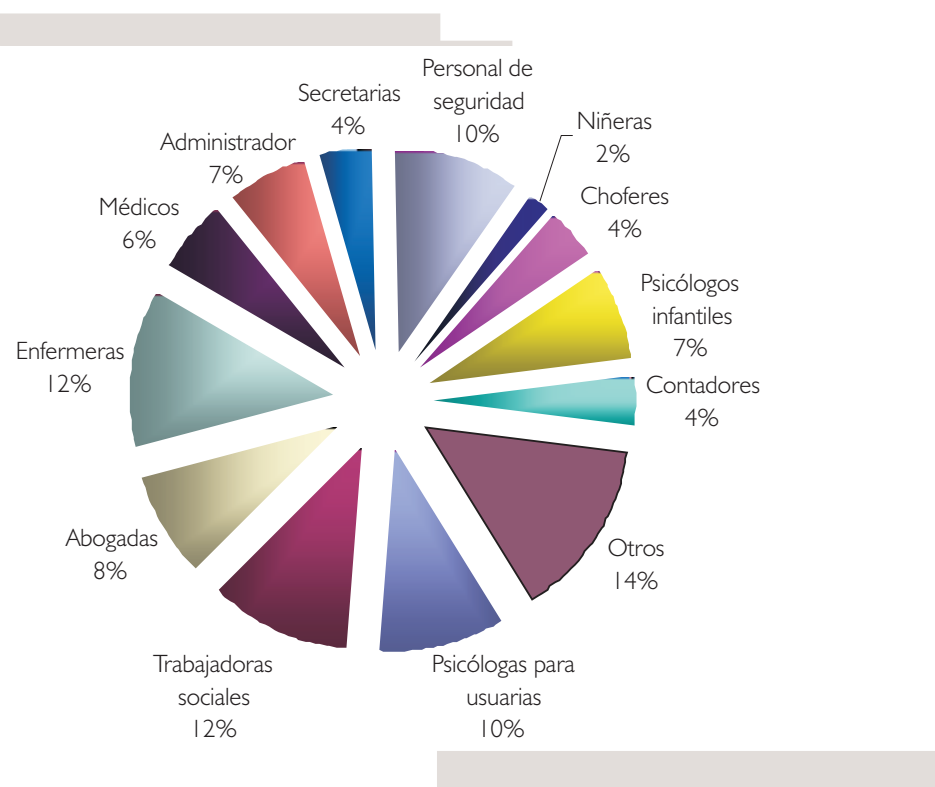
- | | |
|--|-----------------------------------|
| 1. Electricidad | 21. Material de juego de niños |
| 2. Habitaciones | 22. Espacio para talleres |
| 3. Camas | 23. Oficinas |
| 4. Cunas | 24. Jardín o patio |
| 5. Sanitarios | 25. Área de lavado y tendido |
| 6. Regadera | 26. Lavadora de ropa |
| 7. Espejos | 27. Bodega |
| 8. Agua caliente | 28. Cuarto para personal nocturno |
| 9. Cocina | 29. Internet |
| 10. Refrigerador | 30. Teléfono |
| 11. Microondas | 31. Computadora |
| 12. Despensa | 32. Extinguidor |
| 13. Comedor | 33. Botiquín primeros auxilios |
| 14. Salón de convivencia | 34. Interfón |
| 15. Material entretenimiento de usuarias | 35. CCTV |
| 16. Estéreo | 36. Vehículo |
| 17. Televisión | 37. Rótulo exterior |
| 18. Video | |
| 19. Biblioteca | |
| 20. Área de juegos para niños | |

Para este ejercicio se pudo contar con información de seis de los siete refugios. De las visitas a las casas de acogida se observó que dos refugios concentran entre 36 y 37 elementos de la lista, tres refugios 29 y un refugio 27 de ellos. En general todas las casas de acogida cuentan con lo más importante y cumplen razonablemente bien con los requerimientos mínimos para funcionar.

8.4 Personal

8.4.1 Composición. Esta sección se basa en información notificada por los siete refugios de la muestra. En total estos organismos emplean a 121 personas. La casa de acogida que menos empleados tiene registra once y la que más informa 24 miembros del personal. A continuación se muestra la composición general de la plantilla de personal de los refugios.

Gráfica 3. Composición del personal de los refugios, 2004



Es posible agrupar los distintos tipos de personal de la siguiente manera;

Cuadro 9. Porcentaje de empleados por tipo de atención y servicio, 2004

Tipo de atención o servicio	Personal	%
Psicológica, legal y de trabajo social	Abogados, trabajadores sociales, psicólogos para usuarias y para sus hijos, niñeras	39
Salud física	Médicos, enfermeras	20
Administración	Administradores, secretarias, contadores	15
Seguridad y funcionamiento	Personal de seguridad, choferes	14

La información del cuadro 9 muestra que la mayor concentración de personal (39%) se ubica en las áreas que brindan atención psicológica, legal y de trabajo social a las usuarias y sus hijos. La salud física representa el segundo rubro donde se agrupa un mayor porcentaje de empleados (20%). Las secciones dedicadas a la administración y a la seguridad y funcionamiento de los refugios son operados por una menor proporción (14%) de miembros del personal.

8.4.2 Carga de trabajo. Para calcular la carga de trabajo se consideró el número de personas que atendió en promedio cada empleado durante 2004. La información de este indicador se basa en datos de los siete refugios que participaron en la evaluación.

Cuadro 10. Carga de trabajo, 2004

Concepto	Cantidad
Número global de personas atendidas	1,112
Número de empleados (sin incluir a la coordinadora)	121
Carga de trabajo por empleado (personas atendidas por empleado)	9.19

En un análisis individual de los refugios, se observa que en cuatro de ellos, cada uno de los empleados atendió menos de diez personas en 2004, mientras que los otros tres, excedieron las diez usuarias por miembro del personal. En este indicador también se muestran diferencias significativas: el refugio de menor volumen de atención arrojó tres personas por empleado en 2004, en el de mayor atención la cifra ascendió a quince.

8.4.3 Condiciones laborales. Si el análisis se concentra en el grupo de los abogados que fueron entrevistados se observa que la carga laboral resultó ser de siete horas al día, los cinco días a de la semana. Con excepción de un abogado, las prestaciones para este grupo son inexistentes. Su sueldo promedio es de: \$6,340.00. Los psicólogos enfrentaron una carga de trabajo de seis horas al día, cinco días a la semana, con un salario promedio de \$6,157.00 sin prestaciones. Respecto a las trabajadoras sociales se concluye que lidiaron con una carga laboral más pesada que las psicólogas y los abogados, de nueve horas al día, cinco días a la semana. Su sueldo no refleja la carga de trabajo pues representa en promedio \$5,286.00 y ninguna de ellas declaró contar con prestaciones. Por último, se encuentran las enfermeras: este grupo labora 13 horas al día los cinco días a la semana. Con este ritmo de trabajo reciben un salario de \$4,000.00 en promedio y sin prestaciones.

La diferencia de cargas de trabajo entre el grupo de los abogados y psicólogos respecto a las trabajadoras sociales y las enfermeras es muy marcada. , pese a que los miembros de los cuatro grupos cuentan con carreras profesionales. Los sueldos promedio de las dos primeras profesiones se encuentren entre los \$6,157 y los \$6,340, con una carga de trabajo de 30 a 35 horas a la semana, mientras que los sueldos de las trabajadoras sociales y enfermeras oscilan entre los \$4,000 y los \$5,286 con cargas de trabajo de 45 a 65 horas a la semana.

8.4.4. Capacitación. Cinco de los siete refugios declararon destinar recursos para este rubro. El promedio de recursos que se destinaron en 2004 para capacitación fue de apenas 0.05% del financiamiento global. Este porcentaje mejoró en sólo uno de los refugios en donde se destinó 13% de su presupuesto total. Pese a los reducidos montos que fueron notificados en los cuestionarios, los miembros del personal de la mayoría de los refugios, mencionaron que participaban en cursos, diplomados y talleres una vez al año. Una estrategia exitosa que fue identificada en un refugio consiste en incluir en cada propuesta de financiamiento un rubro de capacitación. Este elemento resulta muy atractivo para los agentes financiadores, pues se trata de inversión en capital humano.

Además de los cursos y talleres, otro aspecto importante en el proceso de aprendizaje y mejoría continuos es la interacción con el personal de otros refugios. Conocer otras formas de funcionamiento y discutir con el personal de diversas casas de acogida constituye una vía eficaz para que los refugios enriquezcan su conocimiento y mejoren sus formas de operar.



9. Conclusiones y recomendaciones

La evaluación ha intentado detectar prácticas exitosas y nichos de oportunidad en el funcionamiento de los refugios. Específicamente, se buscó: 1) evaluar los procesos que han desarrollado los refugios para operar; 2) identificar la incorporación de una perspectiva de género en el modelo de atención; 3) conocer la percepción de las usuarias y egresadas respecto al servicio, y 4) examinar aspectos de la efectividad operativa. A continuación se describen los hallazgos globales más relevantes de cada uno de estos objetivos.

Respecto al funcionamiento, los resultados globales de la evaluación sugieren evitar una política de estandarización de los procesos que desarrollan los refugios para brindar atención a las mujeres en situación de violencia familiar y sexual. Es recomendable monitorear que las casas de acogida ofrezcan una cartera determinada de servicios y que éstos sean de calidad, pero sería inconveniente intentar estandarizar su funcionamiento. Las formas de operar entre refugios divergen de manera significativa, debido a los distintos entornos sociodemográficos y culturales donde se encuentran asentadas dichas organizaciones, así como debido a las diversas necesidades que enfrenta la población que atienden. A partir de estos factores, los refugios han desarrollado procedimientos que resuelven distintas necesidades. Quizá una estandarización significaría un paso atrás en la evolución y madurez de las organizaciones, representaría un rechazo a la experiencia que han adquirido con los años.

En un nivel más detallado, se observaron procesos del funcionamiento que vale la pena destacar. Para empezar, se encontraron diferencias marcadas en los tiempos que llevan operando los refugios: mientras la casa de acogida del estudio con más tiempo de experiencia suma diez años, la más reciente tiene un año y medio. No obstante, al considerar otras variables es posible concluir que el tiempo de operación de los refugios no afecta su funcionamiento, ya que se detectaron prácticas exitosas y nichos de oportunidad, tanto en las organizaciones recientes, como en las más antiguas.

En los organigramas de los refugios, se detectó que hay dos estilos de coordinación: la supervisión minuciosa y la delegación de responsabilidades. Esta diferencia se manifiesta en la estructura organizativa de los refugios, ya que algunos presentan una subdirectora y otros una encargada del refugio. Algunos más incluyen coordinaciones en las dos grandes áreas del refugio -trabajo social y psicología- y en otros tantos la coordinadora no cuenta con estas figuras de apoyo. De acuerdo con la evaluación, delegar responsabilidades hacia el personal representa una estrategia más adecuada en términos de efectividad, en vez de concentrar las actividades en la coordinadora.

Sobre los tiempos de estancia de las usuarias en las casas de acogida, la evaluación permite afirmar que existen discrepancias importantes en la permanencia de las usuarias en los refugios. Al iniciar la investigación y con base en algunos documentos^{36,37} se consideró como ideal de permanencia, tres meses. Sin embargo, la evaluación arrojó que en promedio las egresadas del estudio permanecieron 3.3 meses. En este grupo, 25% permanecieron un mes, 42%

habitaron entre dos y tres meses y 25% lo hicieron entre 4 y 6 meses en las casas de acogida. La evaluación no registró una relación clara entre el tiempo de estancia de las usuarias y los procesos de funcionamiento. Es decir, un mejor funcionamiento de los refugios no corresponde con una estancia más corta o más prolongada de las usuarias. A fin de precisar esta relación, sería necesaria una evaluación de impacto, donde se comparara el efecto de la atención de los refugios en usuarias que habiten tres meses y en usuarias con un perfil similar que permanezcan más o menos tiempo en el refugio.

En cuanto a la cartera mínima de servicios que ofrecen los refugios, los que se dirigen a las usuarias son similares en todos los casos. No sucede así con los servicios para niñas y niños, pues varían de un refugio a otro. Un claro ejemplo consiste en que algunas casas de acogida tienen una ludoteca, otras ofrecen dinámicas de reeducación no violenta y algunas cuentan con un pedagogo infantil integrado al personal. La recomendación se orientaría a que las casas de acogida incorporen una cartera mínima de servicios a la población de los hijos e hijas de las usuarias.

Otro hallazgo relacionado con el funcionamiento y la prestación de servicios reside en el periodo de ventana. En todos los refugios se registró la existencia de una etapa crítica en el proceso de recuperación, reeducación y reaprendizaje de las usuarias. Dos o tres semanas después de su ingreso al refugio, las usuarias pasan por una fase de adaptación, en la cual son frecuentes los conflictos entre usuarias y con el personal. Esta situación, en general dificulta la convivencia y puede dar lugar al egreso temprano del refugio. Hay conciencia de la existencia de esta etapa entre el personal de las casas de acogida, pero es necesario reforzar las estrategias dirigidas a la resolución de esta fase de adaptación de manera óptima tanto para la usuaria, como para el refugio.

Respecto al monitoreo y supervisión de las actividades que desempeña el personal en el refugio, la evaluación arrojó muy poca evidencia. Los hallazgos se refieren a un monitoreo informal y no a una estructura que permita enriquecer y rendir cuentas sobre las labores de cada empleado.

En general, la confidencialidad de la ubicación del refugio y la seguridad para proteger las usuarias y el personal se maneja de manera correcta. Existen reglamentos para el manejo confidencial de los expedientes de las usuarias en todos los refugios. Algunos incorporan fotografías de las usuarias en los expedientes; otros evitan esta práctica para garantizar una mayor seguridad con relación a los expedientes. Sería importante que aquellos refugios que incluyen fotografías de las usuarias en los expedientes evaluaran los riesgos y los beneficios de esta práctica, y que definieran claramente cuál es su utilidad, reevaluando su pertinencia.

En los refugios se detectó una falta de espacios de contención emocional o estructuras de apoyo psicológico para el personal. En algunos hay estructuras relativamente informales que buscan atender a esta necesidad, pero en general haría falta desarrollar actividades más formales. Si no se atiende esta situación podría producirse un agotamiento o *burnout* del personal, lo cual se debe evitar.

Con relación a la identificación de la perspectiva de género en el modelo de atención de los refugios es posible confirmar que, de distintas maneras, todos los refugios incorporan la

perspectiva de género en su funcionamiento y los servicios ofrecidos. Lo anterior se aprecia en que los refugios consideran los intereses y las necesidades específicas de las mujeres en sus procesos y actividades. Asimismo, fue posible apreciar respeto hacia la autonomía de las usuarias, ya que se las atiende de acuerdo con el concepto de que son sujetos de derecho como todos los individuos. Las estructuras de los refugios funcionan con cierta horizontalidad y el empoderamiento de las mujeres es un objetivo presente y cubierto de manera diferenciada en la mayoría de los refugios del estudio.

De acuerdo con la evaluación, las discrepancias se deben a que los miembros del personal de los refugios, enfatizan distintos elementos del empoderamiento en sus actividades. En este sentido, se sugeriría a los refugios realizar una reflexión sobre los aspectos del empoderamiento que retoma cada miembro del personal. El objetivo sería conocer si estos aspectos son los adecuados para lograr que un empoderamiento de la población que atienden, dado el entorno en donde se encuentran. Una evaluación de impacto también contribuiría a detectar si privilegiar ciertos elementos del empoderamiento produce distintos efectos en las usuarias.

Una discrepancia importante detectada entre los refugios radica en la reeducación de los agresores. Esto se debe a que muy pocos refugios ofrecen este tipo de servicio; algunos lo integran en sus planes futuros y otros lo rechazan. Las usuarias de los refugios entran en contacto con el personal en el momento de mayor crisis y mayor riesgo en cuanto a la situación de violencia. Durante esta etapa específica, pareciera claro que es necesario alejar a la mujer del agresor durante este periodo. No obstante, según la opinión de la gran mayoría del personal que labora en los refugios estudiados, para lograr una mayor eficacia en el empoderamiento y en el rompimiento del ciclo de la violencia, pareciera pertinente trabajar con los agresores.

Ciertamente, esto se debe realizar según las posibilidades y particularidades de cada refugio y comunidad. En algunos casos se podría recurrir a la creación de un grupo terapéutico de hombres por parte del centro de atención de la misma OSC que maneja el refugio. En otros casos sería más útil la colaboración con otra OSC o con una institución gubernamental que organice los servicios de reeducación para agresores.

Con relación a la percepción de las usuarias, la evaluación permite sostener que tanto éstas como las egresadas tienen una apreciación positiva sobre la atención que reciben en los refugios. Más allá de esta percepción satisfactoria, la evaluación logró disgregar los distintos estados de percepción que experimentan la mayoría de las usuarias en su estancia en las casas de acogida. Un ejemplo de estas fases radica en la convivencia cercana y constante con otras familias refugiadas y con el personal, la cual en los primeras semanas de ingreso puede causar impresiones negativas entre las usuarias y derivar en un deseo por abandonar el refugio. Otro ejemplo consiste en los horarios que regulan las vidas de las usuarias en el refugio. En un inicio las usuarias experimentan un rechazo a seguir los horarios establecidos. Sin embargo, con el paso del tiempo las usuarias se acostumbran, hasta llegar a comprender y en algunos casos a apoyar estas normas.

Respecto a la percepción sobre la atención a los hijos e hijas, las usuarias lo consideran un aspecto central de los servicios. En este sentido, las percepciones positivas por parte de las

usuarias se deben a las actividades que promueven la transformación del comportamiento violento en prácticas no violentas.

Muchas de las recomendaciones y observaciones que se describen en los párrafos anteriores pueden ser solucionadas a través de una reasignación del presupuesto de los refugios. Es decir, replantear la priorización de los gastos de estas organizaciones. Esto será posible en la medida en la que los refugios continúen recibiendo financiamiento por parte de Indesol y del gobierno federal. Sin embargo, esta no es una razón suficiente para concluir que Indesol debe continuar financiando a las OSCs que operan refugios. Sin evaluaciones orientadas a promover un mejor funcionamiento de los refugios y una mejor atención a las mujeres que enfrentan el problema de la violencia familiar y sexual, se correrá el riesgo de que el financiamiento a los refugios no reditúe en inversión en capital social.

Este primer ejercicio permitió transformar actitudes que originalmente eran de rechazo hacia la evaluación. Siete refugios abrieron sus puertas, compartieron sus secretos y reconocieron sus retos. Esta actitud de apertura representa uno de los resultados más positivos de esta evaluación. Los procesos de evaluación también son necesarios para prevenir la ocurrencia de prácticas indebidas como puede ser la simulación de una usuaria. En uno de los casos existió la presunción de que el refugio incluyó en la lista de informantes a una mujer que fingió ser usuaria del lugar.

Si Indesol continúa promoviendo las evaluaciones de manera periódica, estas prácticas indebidas enfrentarán mayor probabilidad de ser eliminadas. Además, los refugios tendrán más posibilidades de recibir retroalimentación para mejorar los servicios que ofrecen y las mujeres tendrán una mejor oportunidad para superar el problema de la violencia. No sólo Indesol destaca sobre el resto de los agentes financiadores por haber promovido una evaluación externa. Las OSCs que participaron en esta investigación, también sobresalen por tener la apertura para ser evaluadas.

