



**Universidad Nacional  
de San Martín**

**Licenciatura en Ciencia Política  
Escuela de Política y Gobierno  
UNSAM**

**Proyecto de investigación final  
Tesina de investigación**

*Políticas de Género en las Fuerzas Policiales y de Seguridad  
Federales Argentinas. El caso del Centro Integral de Género y la  
Búsqueda de Equidad (2011-2023)*

Tesista:

Giuliana Laborato

Tutora:

Dra. Fernanda Page Poma



## **Resumen**

Mi investigación examina la implementación del Centro Integral de Género (CIG) en una de las Fuerzas Policiales y de Seguridad Federales Argentinas, dispositivo creado en el año 2011 con el objetivo de promover la igualdad de género y prevenir la violencia contra las mujeres uniformadas al interior de la institución. A través de un estudio de caso cualitativo, se analiza el marco normativo que dio lugar a los CIGs y se detalla el accionar cotidiano de uno de estos centros, basado en entrevistas semiestructuradas a personal policial y civil involucrado en su funcionamiento. La investigación identifica los avances alcanzados, así como los desafíos persistentes. El análisis concluye que, si bien el CIG ha sido fundamental para visibilizar y abordar las desigualdades de género en la institución, su efectividad se ve limitada por obstáculos estructurales inherentes a la organización policial. Mi investigación busca contribuir al debate sobre las políticas públicas de género en el ámbito de la seguridad en Argentina, ofreciendo una perspectiva crítica sobre las transformaciones y las resistencias presentes en la implementación de estas políticas.

**Palabras clave:** Políticas públicas, Género, Fuerzas Policiales y de Seguridad Federales, Centro Integral de Género (CIG), Instituciones, Argentina.



<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>Estado de la cuestión</b>	<b>6</b>
<b>Marco teórico</b>	<b>9</b>
<b>Análisis</b>	<b>12</b>
Perspectiva de género en el ámbito policial: contexto histórico y avances normativos	12
El Centro Integral de Género: un caso de estudio	15
Violencia de Género en el ámbito familiar y laboral	15
Reclutamiento de referentes de género en el territorio	19
Capacitaciones	21
Otras dimensiones de género: compatibilización de ámbito profesional y personal	22
<b>Conclusiones</b>	<b>24</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>25</b>
<b>Legislación</b>	<b>28</b>



## **Introducción**

En los últimos años, Argentina experimentó un importante cambio en su enfoque hacia la equidad de género en las Fuerzas Policiales y de Seguridad Federales (FPSF). A partir de la creación del Ministerio de Seguridad de la Nación en el año 2010, se implementaron políticas dirigidas a promover la igualdad de género y prevenir la violencia contra las mujeres en el ámbito de la seguridad. Uno de los pilares fundamentales de esta reforma fue la creación de los Centros Integrales de Género (CIGs) al interior de Policía Federal, Gendarmería Nacional, Prefectura Naval y la Policía de Seguridad Aeroportuaria, con el objetivo de abordar diversas problemáticas y garantizar un ambiente laboral inclusivo y seguro.

La gestión de Nilda Garré como Ministra de Seguridad (2010-2013) fue crucial en este proceso de transformación, enmarcando la política en el paradigma de los derechos humanos y la equidad de género, siguiendo el modelo exitoso aplicado en el Ministerio de Defensa. A más de diez años de la implementación de la perspectiva de género en las instituciones policiales, me propuse revisar cuáles han sido las transformaciones alcanzadas en materia de igualdad de género. Específicamente, me centré en describir cómo ha sido la implementación del Centro Integral de Género en una de las fuerzas y realicé un primer mapeo del accionar de este dispositivo, para dar cuenta de los avances y registrar las dificultades que enfrenta.

La pregunta central que guió la presente investigación fue la siguiente: ¿Cómo fue el proceso de implementación de Centro Integral de Género (CIG)? ¿Cuáles son sus alcances y limitaciones? Para responder a la pregunta, en primer lugar, describí la normativa que institucionaliza la perspectiva de género en el ámbito de la seguridad. En segundo lugar, analicé el accionar del CIG en una institución de seguridad federal. Para esto, me centré en describir cuáles son las estrategias adoptadas en los casos de violencia de género (laboral y doméstica). Además, describí las capacitaciones que dicta el CIG. También detallé el proceso de reclutamiento de referentes de género en el territorio, nexos fundamentales para difundir el accionar del CIG a nivel federal. Por último, describí cómo el CIG asesora legalmente a las uniformadas que enfrentan problemas para compatibilizar sus tareas profesionales y domésticas.



La investigación es relevante ya que se propone generar un aporte significativo al entendimiento de las políticas públicas de género en las instituciones de seguridad en Argentina. Esto se traduce en contribuir al análisis crítico y al debate en torno a la equidad de género en el contexto laboral de las FPSF, especialmente en un aspecto crucial de la reforma inaugurada en el año 2010, como son los Centros Integrales de Género (CIGs). A su vez, se propone ampliar el conocimiento existente en el campo de las Ciencias Sociales respecto a las instituciones policiales, las cuales históricamente han sido renuentes a las miradas externas. Como señala Sain (2015), la relación entre política y agenda de seguridad ha sido tensa a lo largo de la historia, caracterizada por un desgobierno político sobre estos temas y la delegación de su manejo a las propias instituciones policiales.

El alcance de la investigación fue descriptivo y la estrategia metodológica empleada fue de carácter cualitativo. Se trató de un estudio de caso único que fue anonimizado para preservar la identidad de las personas entrevistadas y la fuerza de seguridad a la que pertenecen. Las técnicas de recolección de datos fueron múltiples. En primer lugar, se empleó la técnica de revisión documental para identificar avances normativos en materia de igualdad de género en el ámbito de seguridad. En segundo lugar, se realizaron entrevistas semiestructuradas al personal policial y civil que desempeñan roles centrales en la implementación del Centro Integral de Género. También se entrevistaron referentes de género, agentes y funcionarios vinculados con las tareas de los CIGs. Para acceder a estas entrevistas, se presentaron solicitudes formales a la institución.

La investigación se divide en cuatro secciones. En la primera parte, realicé una revisión de las principales líneas de investigación que han estudiado la cuestión del género en las instituciones de seguridad argentinas. En la segunda sección, defino los conceptos teóricos centrales de mi investigación. La tercera sección, correspondiente al análisis, gravita en torno a dos ejes centrales. En la primera parte, me aboqué a la caracterización del contexto histórico y las innovaciones normativas que dan surgimiento a los Centros Integrales de Género en las Fuerzas Policiales y de Seguridad. En la segunda parte del análisis, analicé la implementación de uno de estos dispositivos, desde la perspectiva de sus propios integrantes.



Mi argumento principal es que el Centro Integral de Género atiende necesidades específicas de las mujeres uniformadas respecto a las desigualdades de género. A partir de su puesta en funcionamiento, el CIG actuó como portavoz de los problemas que enfrentan las mujeres dentro de la institución y articuló iniciativas de igualdad, sobre todo en situaciones de violencia de género. Sin embargo, la implementación del CIG se enfrenta a obstáculos relacionados con la escasez de recursos humanos, la compartimentalización y el verticalismo en la toma de decisiones propias de la institución.

## **Estado de la cuestión**

La bibliografía académica sobre el rol que ocupan las mujeres en profesiones y oficios es prolífica. No obstante, en el campo disciplinar de los estudios de género, la literatura que explora el vínculo entre mujeres policías e instituciones policiales en América Latina es escasa (Calandrón 2019). Me propongo aquí recuperar las producciones principales que han abordado la relación (en muchos casos, tensa) entre mujeres e instituciones policiales. Esto significa en las siguientes páginas explorar cómo las Ciencias Sociales han analizado el proceso de feminización de las fuerzas policiales argentinas.

A modo de introducción a nuestro objeto de estudio, me gustaría primero mencionar brevemente cómo ha sido analizada la institución policial en nuestro país. Durante los primeros 25 años de democracia, los estudios académicos predominantes adoptaron un estilo ensayístico y normativo, influenciados principalmente por la literatura anglosajona. Como señala Frederic, (2008) estos estudios tenían como objetivo principal ofrecer una evaluación del proceso de democratización y profesionalización de las fuerzas armadas y policiales. A partir del aumento de los casos de violencia policial en la década de los 90, se problematiza la orientación militar de las instituciones de seguridad federales. La literatura argumentó que esta institución estaba imbuida de valores que habían sido adoptados durante años de subordinación al poder militar. Por otro lado, fue hacia finales de la década de los 90, cuando emerge también como área de reflexión el vínculo entre política y seguridad, frente al desgobierno en las fuerzas policiales (Sain 2015).

Las líneas de investigación existentes señalan que las instituciones policiales argentinas han sido históricamente estructuras *opacas*, renuentes a la mirada externa (Máximo Sozzo 2005;



Monjardet 2003). Esto último se constata a partir de la escasa producción bibliográfica orientada al estudio de las mujeres uniformadas.

La bibliografía existente, que aborda la relación entre las FPSF y agentes mujeres, se puede separar según cuál sea su objeto de estudio. En primera instancia, la revisión bibliográfica demuestra la existencia de sucesivos estudios historiográficos que buscan caracterizar y periodizar la progresiva incorporación femenina a las Fuerzas Policiales y de Seguridad. Algunos ejemplos son los trabajos de Calandrón y Galeano (2013) y Frederic (2008).

Los inicios de las mujeres policías, argumentan Calandrón y Galeano, se remontan a la creación de las Brigadas de Seguridad - conformada solo por mujeres- dentro Policía de la Provincia de Buenos Aires, en la década de 1947. Años después, en 1953, se crearía un Cuerpo Auxiliar Femenino, en la Prefectura Nacional Marítima. Ambos fenómenos se relacionan íntimamente con la reconfiguración de las relaciones de género y del rol de las mujeres en la esfera pública a partir del primer gobierno de Perón (1946-1951). Durante este periodo las tareas de las nuevas agentes policiales eran acotadas y se limitaban a la atención de otras mujeres y menores. Sin embargo, con la llamada Revolución Libertadora en la década de 1955, las unidades de agentes mujeres fueron disueltas y calificadas como “deshonrosas”. Recién en 1977, durante la Dictadura cívico militar, los cursos destinados a formar mujeres policías fueron reabiertos. Como sostienen los/as autores, el juicio a las Juntas Militares sugiere la participación potencial de agentes mujeres en actividades represivas.

En sintonía, Sabina Frederic (2008) reflexiona sobre las tensiones que han caracterizado el desempeño policial femenino en la historia argentina. Por un lado, refiere Fréderic, las mujeres policías estuvieron sujetas al mandato de la cúpula jerárquica -es decir, a la autoridad emanada desde “arriba”-, que limitó su agencia policial al cuidado y protección de los “desamparados”. En contraposición, su camino hacia la profesionalización estuvo también marcado por las reivindicaciones - de abajo hacia arriba- que buscaron igualar su trabajo con el de los agentes hombres. La “vocación por el servicio” y el “sacrificio” fueron los valores que permean las reivindicaciones de las mujeres policías. Esta disputa sigue abierta y continúa hasta la actualidad.



En una línea similar, San Martín (2021) analiza las trayectorias profesionales de las mujeres en la Policía Federal Argentina desde el año 1978 a 2021. La autora explora en qué medida la incorporación de mujeres policías y la ampliación de sus funciones significó la posibilidad de transgresión de construcciones culturales heteronormativas expresadas en la organización del trabajo policial.

En segundo lugar, la revisión bibliográfica demuestra la existencia de estudios de carácter etnográfico en Fuerzas de Seguridad, que indagan en las prácticas cotidianas de las mujeres policías y sus modos de ser sujeto policial. En este sentido, las investigaciones de Calandrón en la Policía de la Provincia Buenos Aires (2010, 2012) y Sirimarco (2004) discuten en torno a la masculinidad y femineidad en las policías argentinas. Sirimarco sostiene que el sujeto policial es esencialmente un sujeto masculino; la virilidad, dominio y sometimiento del otro son las estrategias de producción de masculinidades en ámbitos de socialización policial. En suma, la autora argumenta que la tarea crucial policial es imbuir a los sujetos de la “condición de masculinidad” y suprimir cualquier rasgo de femineidad. Calandrón, por otro lado, sostiene que el género (femenino o masculino) no es homogéneo, sino que es contextual y fragmentado. En realidad, argumenta, la complejidad del oficio policial implica cualidades personales y estrategias para sortear obstáculos que difícilmente se limitan a la masculinidad tradicional. En cambio, la naturaleza del oficio policial permite a las mujeres adscribirse a femineidades distintas, y no así, camuflarse en la masculinidad tradicional.

En tercer lugar, desde la Ciencia Política y el subcampo de las políticas públicas, la bibliografía existente analiza diversos procesos de construcción de institucionalidad de género. La literatura hace foco en la brecha existente entre la igualdad formal y la igualdad empírica y en la transformación de la cultura organizacional.

Andrea Daverio (2021) analiza los alcances y las limitaciones del proceso de implementación de políticas de género en la Provincia de Buenos Aires. Argumenta que aunque los cambios se materializaron en reglamentaciones específicas, su impacto en el plano de lo empírico no fue directo ni inmediato. Concluye que si bien la carrera profesional en tiempos, exigencias y grados jerárquicos se igualó, las mujeres continuaron ocupando lugares de baja importancia estratégica o nula acumulación de poder. En una línea similar, Calandrón (2008) analiza el



proceso de reforma de la Policía Bonaerense entre los años 2004 y 2007, en particular, la autora pone el foco en la cultura organizacional, las cuestiones de género y su intersección con las reglas formales.

Otra línea de investigación reciente pone foco en la brecha y en la desigualdad de oportunidades en el acceso a puestos de mando, gerencia y dirección en las Fuerzas de Seguridad Federales. A partir de la producción de datos empíricos -cuantitativos y cualitativos-, esta corriente indaga en las barreras invisibles que impiden el ascenso de las mujeres hacia puestos de mayor jerarquía organizacional (Álvarez, et al. 2023). El informe busca proporcionar evidencia y análisis para diseñar políticas de género basadas en evidencia empírica sobre la situación de las mujeres en las instituciones de seguridad, con el objetivo de superar las barreras que obstaculizan su trayectoria profesional.

Dentro del subcampo de las políticas públicas y estudios organizacionales, el funcionamiento de los Centros Integrales de Género también ha sido objeto de análisis. Una evaluación realizada por el Ministerio de Seguridad de la Nación en conjunto con PNUD (2020) buscó dar cuenta de las fortalezas y debilidades institucionales de los CIG. El objetivo principal fue realizar un diagnóstico general según cinco dimensiones: equipos interdisciplinarios, recursos e infraestructura, procesos trabajo, misión del CIG y despliegue territorial. En una línea similar, Isoardi (2016) profundiza en el funcionamiento del CIG en la Policía de Seguridad Aeroportuaria e identifica avances y desafíos pendientes en su institucionalización.

La presente investigación buscó contribuir a esta última línea de estudios. Mi tesis se distingue por abordar en profundidad el proceso de implementación del Centro Integral de Género, priorizando la perspectiva de las personas involucradas en su accionar cotidiano. Además, la tesina buscó realizar un aporte al análisis de las limitaciones que enfrentan las políticas públicas de género en las instituciones policiales explorando un Centro Integral de Género como caso de estudio.



### Marco teórico

A los fines de esta tesina, entiendo la noción de género *como un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias entre los sexos, en tanto forma primaria de relaciones significantes de poder* (Scott 1999). El género se expresa en cuatro dimensiones: a) dimensión simbólica (símbolos y mitos culturales disponibles); b) dimensión normativa (que se expresa en doctrinas religiosas, educativas, científicas, legales y políticas; c) dimensión organizacional (el sistema de parentesco, la familia, el mercado de trabajo, las instituciones políticas) y, d) dimensión subjetiva de los/as sujetos/as.

Iluminar las instituciones políticas desde una mirada sensible al género implica reconocer su carácter *generizado*. Esto significa que las ventajas y las desventajas, la explotación y el control, la acción y la emoción, los significados y las identidades, cobran en términos de atributos culturales masculinos y femeninos (Acker 1990). Desde este punto de vista, el Estado construye y reproduce las desigualdades de género socialmente existentes.

Pensar la institución policial desde esta perspectiva es reconocer que la desigualdad de género es una dimensión constitutiva de la misma. Las fuerzas de seguridad han sido organizaciones históricamente *generizadas*, donde poder, jerarquía y masculinidad han estado permanentemente asociados. Esto se visibiliza y reproduce no solo con el predominio numérico de hombres, sino a través de prácticas, rutinas, asignación de responsabilidades y roles (Connell 1995). Además, estas instituciones se han apoyado en hitos y símbolos que destacan atributos históricamente masculinos, como la fuerza física, el ejercicio del mando y el liderazgo (Federman y Meza 2012).

Asimismo, me apoyo en los postulados del institucionalismo de género, que revalorizan la capacidad de las políticas públicas para promover la igualdad de género y transformar el orden social patriarcal (Lopreite y Rodríguez Gustá 2021). Desde esta perspectiva, el Estado es un terreno contradictorio y heterogéneo, donde conviven preferencias antagónicas en cuanto a la cuestión de género (Haney 1996).



Las políticas públicas de género pueden categorizarse según su enfoque teórico y metodológico<sup>1</sup>. A los fines de mi investigación, me enfocaré únicamente en conceptualizar las políticas de transversalización de género<sup>2</sup> -o gender mainstreaming-. Siguiendo a Rees (2005) a través de las políticas de transversalización de género se busca incorporar de manera sistemática la dimensión de género en todas las estructuras políticas, procesos y procedimientos, culturas organizacionales y formas de ver y hacer. El fin último de la transversalización es la transformación de los estándares y valores asociados con la masculinidad y la feminidad, de modo tal de cambiar las desigualdades de género sedimentadas en el apartado estatal y reproducidas por éste.

Uno de sus requerimientos que debe acompañar esta iniciativa es la coordinación interinstitucional, ya que asegura la incorporación de la iniciativa de género en todas las instancias y estructuras estatales (García 2003). Otro requisito esencial es el empoderamiento de las mujeres. El empoderamiento se relaciona con la expansión y expresión de sus capacidades, con el fin de tomar control sobre las decisiones que afectan su vida.

Sin embargo, el proceso de implementación de políticas de género no está exento de contradicciones. En él conviven reglas formales que dictan políticas públicas equitativas e inclusivas, y lógicas patriarcales que intentan su evaporación (Mergaert y Lombardo, 2013). La fase de implementación de la institucionalización de género implica una serie de acciones programadas, múltiples actores y procesos, donde los objetivos y contenidos se redefinen según las perspectivas e intereses de los diversos actores (Godoy, 2009; Torres-Melo y Santander, 2013; Guillén, 2015).

El análisis del proceso de implementación del CIG dentro de la institución policial refleja cómo la expansión de un marco normativo sensible al género convive con prácticas institucionales que reproducen la desigualdad entre mujeres y hombres. En este sentido, es necesario conceptualizar algunos obstáculos y limitaciones que enfrentan las políticas de género y que

---

<sup>1</sup> Para una clasificación completa de los tipos de políticas públicas de género, revisar Gustá (2008).

<sup>2</sup> A los fines de mi estudio, utilizo los términos “transversalización de género” e “institucionalización de género” como sinónimos.



resultan particularmente relevantes para el análisis de mi objeto de estudio, el Centro Integral de Género.

En primer lugar, las políticas de género enfrentan el riesgo de la compartimentalización. Este obstáculo es definido como la asignación de la cuestión de género a una oficina que carece de conexión e influencia en la toma de las decisiones. Esta limitación aparece relacionada con la verticalidad de estructuras jerárquicas que impiden intercambios simétricos y horizontales (García 2003). En segundo lugar, la insuficiencia de recursos y soportes administrativos para instrumentar la estrategia en todas las áreas y estructuras estatales, es frecuentemente un obstáculo que enfrentan las políticas de género.

Mi argumento principal es que la creación de la política Centro Integral de Género logró responder a necesidades específicas de las mujeres uniformadas respecto a las desigualdades de género. A partir de su puesta en funcionamiento el CIG actúa como portavoz de los problemas que enfrentan las mujeres dentro de la institución policial y articula iniciativas de igualdad, sobre todo en situaciones de violencia de género interna. Sin embargo, el CIG se enfrenta a obstáculos relacionados con la insuficiencia de recursos y soportes administrativos y la compartimentalización en la toma de decisiones, que afectan el alcance efectivo de sus funciones.

## **Análisis**

### **Perspectiva de género en el ámbito policial: contexto histórico y avances normativos**

Antes de describir en profundidad el funcionamiento del Centro Integral de Género, es fundamental introducir el contexto histórico y los avances normativos que lo originaron. Fue con la creación del Ministerio de Seguridad de la Nación, en el año 2010, que se diseñó por primera vez una política dirigida a promover la igualdad de género y prevenir la violencia contra la mujer en el ámbito policial. Tras separarse del ámbito de la Defensa, el Ministerio asumió el control de las cuatro fuerzas de seguridad federales: Policía Federal Argentina, Policía de Seguridad Aeroportuaria, Prefectura Naval Argentina y Gendarmería Nacional.

La gestión de Nilda Garré como Ministra de Seguridad (2010-2013) fue crucial en este proceso de transformación, alineándose con el institucionalismo de género y buscando promover la



inclusión y participación de las mujeres en las instituciones policiales. La política pública diseñada buscaba transversalizar la dimensión de género en todas las normativas, procesos y procedimientos, culturas organizacionales y las prácticas dentro de las fuerzas policiales y de seguridad (Rees 2005, Federman y Meza 2012).

En primer lugar, para el diseño de la política de género, se llevó adelante un diagnóstico y relevamiento de la situación de desigualdad entre mujeres y hombres policías. El estudio tuvo como propósito adquirir conocimiento empírico sobre las problemáticas de género existentes en la institución. Algunos de los ejes centrales fueron las percepciones sobre la inclusión y desempeño laboral de las mujeres, violencia laboral, acoso sexual, maternidad y paternidad, embarazo y lactancia. En segundo lugar, se creó un Grupo de Trabajo que analizó normativas institucionales vigentes desde una perspectiva de género y que sistematizó una serie de recomendaciones para su transformación

A partir de este informe, el Ministerio de Seguridad modificó, derogó y creó nuevas normativas con el fin de garantizar mayor equidad de género dentro de las Fuerzas Policiales y de Seguridad Federales. En primer lugar, se dictaminaron pautas mínimas de licencias de maternidad y lactancia (Resolución Ministerial 469/11). La implementación de esta nueva normativa buscó eliminar la maternidad como obstáculo y regularizar las licencias por maternidad y por lactancia. El objetivo central fue permitir el desarrollo personal y profesional de las mujeres uniformadas y la compatibilización de ambas esferas.

Asimismo, la Resolución 472/11 eliminó la prohibición por embarazo para el ingreso y permanencia en los institutos de formación policial. En la misma línea, se prohibieron las acciones que limitaban las posibilidades de ascenso de las mujeres embarazadas o lactantes dentro de los escalafones jerárquicos. (Resolución Ministerial 1079). Además, se implementó la Resolución Ministerial 548/11 para eliminar la necesidad de solicitar venia para contraer matrimonio de los/as integrantes de las fuerzas. La nueva normativa también incluye la prohibición de la limitación de vacantes por género en los institutos de formación y reclutamiento que no respondan a requisitos legales y al mérito alcanzado en el proceso de selección (Resolución Ministerial 16/2012).



Por otro lado, la Resolución Nro 1181/11 instruye a las fuerzas de seguridad a respetar la identidad de género adoptada por personas travestis, transexuales y transgénero. Se establece el deber de reconocer a las personas por la identidad de género con la que se auto perciban, tanto en el trato, documentación y trámite dentro de la institución.

Posteriormente, se establecieron pautas mínimas para el abordaje de casos de violencia intrafamiliar (Resolución Ministerial 505/13). A través de esta normativa, se buscó establecer un protocolo de acción para la intervención efectiva en estos casos. Además, se establece en 2017 a partir de la Resolución Ministerial 443 la creación de una “Licencia Especial por Violencia de Género”. La resolución tiene por objetivo permitir a la persona ausentarse del ámbito laboral para denunciar y solicitar ayuda profesional, y que eso no repercuta en la permanencia y ascenso profesional. A partir del año 2020 se modifica la Resolución Ministerial 1515/12 y se amplían las pautas administrativas para la portación, tenencia y transporte de armas para el personal perteneciente a las fuerzas policiales y de seguridad. Esta medida tiene por objetivo la protección de las personas denunciantes en situación de violencia de género y familiar.

Una medida fundamental fue la creación de los Centros Integrales de Género (CIG) al interior de las cuatro fuerzas de seguridad federales. La Resolución Ministerial N° 1021/2011 establece que los CIGs tienen diversas competencias en pos de promover la igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito de seguridad. En primer lugar, la normativa dicta que los dispositivos deben evaluar las situaciones que surgen de la integración de mujeres y hombres dentro de la institución y desarrollar proyectos que garanticen condiciones equitativas de acceso, permanencia, promoción e igualdad de oportunidades para ambos géneros. En segundo lugar, la normativa establece que los CIGs deben recibir y responder a consultas relacionadas con cuestiones de género que ocurran en el ámbito laboral y doméstico cuando esté involucrado personal de la institución. Para estos casos, se debe proporcionar orientación jurídica y contención psicológica, proponiendo acciones para resolver las situaciones relacionadas con estas temáticas. En tercer lugar, se establece que deben realizar un seguimiento de las actuaciones administrativas relacionadas a casos de violencia de género interna - física, psicológica, sexual, económica y simbólica- y asesorar a los presentantes sobre los trámites administrativos o judiciales a seguir según el caso. Conforme a la Resolución 1181 sobre



diversidad sexual, el Centro Integral de Género, además, está encargado de gestionar las solicitudes de adecuación de género del personal policial, y realizar el trámite correspondiente para el cambio de documentación.

La reforma iniciada en el año 2010 refleja los primeros avances en la institucionalización de la perspectiva de género dentro de las Fuerzas de Seguridad Federales. Aunque las transformaciones mencionadas muestran cambios favorables para la integración de las mujeres uniformadas, representan solo el inicio del proceso de institucionalización de las políticas de género. En este contexto, la creación de los Centros Integrales de Género ha sido un recurso fundamental para dicha integración. A más de diez años de la creación de estos dispositivos, resulta relevante preguntarse: ¿cómo ha sido el proceso de implementación del Centro Integral de Género?

## **1. El Centro Integral de Género: un caso de estudio**

En el Centro Integral de Género trabaja un equipo interdisciplinario, compuesto por un/a abogado/a, un/a trabajador/a social, dos psicólogos/ y dos uniformadas mujeres de alto rango. Quien precede el espacio es una agente de seguridad con una larga trayectoria en la institución, que alcanzó el rango de oficial superior y que en el CIG apodaron *la jefa*. El equipo menciona que en sus inicios el CIG fue equívocamente entendido como espacio donde se hacen denuncias.

A continuación, describiré desde el propio relato de los integrantes del Centro Integral, cuatro ejes de acción centrales: intervenciones en situaciones de violencia de género laboral y familiar, reclutamiento de referentes de género, implementación de estrategias comunicacionales y diversas tareas de asesoramiento legal.

### **Violencia de Género en el ámbito familiar y laboral**

El Centro Integral de Género (CIG) juega un papel crucial al recibir, contener y orientar a las mujeres que enfrentan situaciones de violencia de género tanto en el ámbito policial como en el familiar. Este espacio permanece operativo incluso los fines de semana, con guardias que aseguran atención inmediata a los casos emergentes. La necesidad de escucha y contención se refleja en el acercamiento constante de las mujeres policías al CIG. Según el equipo, se trabaja



con una agenda para garantizar que ninguna persona quede sin el espacio necesario para ser atendida:

*E: “Trabajamos con agenda, para darle a la persona el espacio suficiente para hablar...darle un espacio terapéutico. Esta es nuestra famosa agenda (...) no hay un espacio libre. A muchas personas (...) con una hora no les alcanza. El protocolo dice 40 minutos, pero no alcanza. Muchas personas necesitan 2 horas. Muchas veces nos vamos hasta la niñez, son vulnerables ya desde la infancia.”*

El carácter terapéutico del CIG es destacado como una de las herramientas principales del espacio. La escucha activa y la contención emocional son fundamentales, especialmente considerando que las problemáticas abordadas suelen ser complejas y requieren un tiempo considerable para ser tratadas adecuadamente. En muchos casos, las sesiones deben extenderse más allá de los minutos pautados por el protocolo, ya que el tiempo estipulado no es suficiente para abordar la profundidad de las experiencias biográficas, que muchas veces se remontan a la niñez. En el CIG también se atienden problemáticas que exceden las cuestiones de género pero son de seriedad y delicadas.

*E: “...cuando una persona se desborda la contención debe ser inmediata, hay muchos casos vinculados al suicidio. Nosotros estamos preparados para brindar un andamiaje de protección. Ellas son inmediatamente derivadas al hospital correspondiente, al centro de psiquiatría, donde interviene un equipo de psicólogos de otra área específica para contener a la persona que está en esa situación y su familia. Muchas veces la persona ya no ve, ya no sabe... Y presenta estas características, o indicios, de querer atentar contra su vida. Los psicólogos apenas lo detectan ya encendemos una alarma... Es por su bien. Es para protegerlas...Es para hacer algo porque sabemos que hay un alto índice de suicidio en personas jóvenes en la sociedad y en las fuerzas.”*

El CIG está preparado para ofrecer un andamiaje de protección, derivando a las personas en riesgo al hospital correspondiente, donde un equipo especializado en género interviene para brindar el apoyo necesario tanto a la persona afectada como a su familia. El CIG actúa como nexo entre la institución policial y el área de salud, facilitando un abordaje integral de los casos de violencia de género. Aquí se evidencia cómo el CIG fomenta la colaboración



interinstitucional entre las distintas áreas, requisito fundamental para transversalizar la política de género (García 2003).

Luego del primer momento de escucha, el equipo enmarca el caso y define una estrategia para buscar una solución a la problemática presentada. Este enfoque permite una intervención más estructurada y orientada a las necesidades específicas de cada caso. Según la persona entrevistada: “...hay que ver cada caso en particular, uno puede preparar cada caso para algo y te desarma completamente la entrevista (...) son estrategias que se van tejiendo en el momento”. El testimonio destaca también la necesidad de flexibilidad en la intervención, ya que cada caso puede presentar variables inesperadas que requieren ajustes inmediatos en la estrategia inicialmente planificada por el equipo del CIG. Además, los testimonios resaltan la red de cooperación entre el CIG y el Ministerio de Seguridad en la intervención de casos de violencia de género. Una persona entrevistada menciona:

*E: “...Los centros integrales de género son, de alguna manera, 'aliados' del Ministerio. Funcionan como articuladores entre la fuerza y el ministerio. Nosotros hacíamos abordajes tratando de articular todo el tiempo con el CIG (...) porque son ellos quienes conocen la normativa interna de la fuerza...”*

El testimonio ilustra el rol crucial del CIG, que actúa como un nexo entre la esfera policial y la esfera civil. Esto refleja intercambios horizontales de puntos de vista, consultas e información relevante. Al estar familiarizado con la normativa interna de la fuerza, el CIG puede mediar de manera efectiva, asegurando que las intervenciones se alineen tanto con las reglas institucionales como con las necesidades de las uniformadas. El CIG, en su rol de articulador entre la Fuerza y el Ministerio de Seguridad, facilita la colaboración interinstitucional, requisito fundamental de las iniciativas de género. Esto ejemplifica el funcionamiento de las políticas de transversalización de género (García 2003).

En los casos de violencia de género en el ámbito policial, una de las estrategias implementadas por el Centro Integral de Género (CIG) es la denuncia administrativa a la oficina interna correspondiente que realiza la investigación disciplinaria. Con el previo consentimiento de la uniformada, el CIG visibiliza la problemática y realiza una presentación del caso. A partir de



esta instancia, el CIG solo tiene la capacidad de sugerir traslados de la mujer uniformada, como ilustran los testimonios:

*E1: “trabajamos con los jefes de dependencias sugiriendo algún cambio de guardia, sugiriendo cambio de destino. Es una prerrogativa del comando institucional el cambio de destino, porque es en función de la distribución de los recursos humanos, pero nosotros podemos sugerir “*

*E3: “A veces lo que pasa es que se quisiera tratar de solucionar en lo inmediato ciertas situaciones de violencia interna, pero lo que sucede es que el servicio requiere que los y las agentes estén en los lugares en dónde se los requiere, es una cuestión de recursos humanos”.*

*E2: “muchas veces hemos pedido pases por proteger a algunas personas de supuestos agresores y nos han dicho por ejemplo que no se podía realizar el pase el traslado por una necesidad operativa y ahí es que has atado de pies y manos porque los que saben son ellos “*

Esta escasa influencia del CIG en la toma de decisiones en ciertos casos de violencia de género interna ilustra el obstáculo de *compartimentalización* de la política de género dentro de la institución policial (García 2003). La jerarquía característica de las instituciones de seguridad obstaculiza intercambios horizontales necesarios para abordar casos de violencia interna complejos. Esta verticalidad institucional limita la capacidad del CIG para implementar soluciones efectivas de protección y prevención de violencia de género. El hecho de que las sugerencias del CIG no siempre sean implementadas subraya la necesidad de un institucionalismo de género más robusto que permita una mayor autonomía y capacidad de acción para los mecanismos internos de género dentro de la institución.

Desde la percepción de los/as entrevistados/as, los intereses institucionales (“la necesidad operativa” y “distribución de los recursos humanos”) también son factores que obstaculizan las intervenciones efectivas en los casos de violencia interna. Esto refleja la convivencia de dos dimensiones contrapuestas: normas que exigen una política equitativa y prácticas institucionales que reproducen la desigualdad de género (Mergaert y Lombardo, 2013; Guillén,



2015). La priorización, en última instancia, de ciertos intereses por sobre las necesidades individuales de las uniformadas, implica contradicciones entre las políticas de género y las prácticas institucionales. Esto representa también un obstáculo para la implementación de políticas de género efectivas.

Las vías a través de las cuales el Centro Integral de Género toma conocimiento de los casos de violencia de género (tanto familiar como laboral) son múltiples y reflejan cierta interconexión entre las distintas instancias institucionales. Tanto el Ministerio de Seguridad como las dependencias policiales pueden acercarse al CIG para reportar casos. Sin embargo, la intervención del equipo del CIG se realiza exclusivamente con el consentimiento de la uniformada afectada. En los casos de violencia de género dentro de la institución policial, el CIG solicita que las mujeres uniformadas acudan al espacio fuera de su horario laboral para evitar sanciones disciplinarias. Como se observa en el siguiente testimonio, esta medida busca proteger a las víctimas de posibles consecuencias negativas en su entorno laboral:

*El: “En los casos de violencia laboral, nosotros siempre pedimos que la persona venga en franco de trabajo, para evitar una situación en la que pueda verse perjudicada, en falta, porque está dentro de su horario laboral. Nosotros no podemos tomar la llamada cuando la persona esté en servicio ni haciendo adicional (...)”*

El CIG no puede brindar atención cuando la uniformada está en servicio. Esto implica que las tareas de acompañamiento deben realizarse en momentos en que la persona no esté cumpliendo sus funciones laborales. Este enfoque preventivo demuestra la preocupación del CIG por evitar posibles sanciones disciplinarias y asegurar que las víctimas no enfrenten represalias en su entorno de trabajo. A la vez, refleja un entendimiento profundo por parte del equipo del CIG sobre las dinámicas de poder que pueden existir en el entorno laboral policial. Esta práctica evidencia un esfuerzo por integrar la perspectiva de género en las políticas y procedimientos de la institución, adaptando las intervenciones a las realidades y necesidades específicas de las mujeres uniformadas.



### **Reclutamiento de referentes de género en el territorio**

Otra de las funcionalidades del CIG, que mencionan sus integrantes, es el reclutamiento y capacitación de referentes de género al interior del país. Los referentes de género funcionan como nexos entre el equipo interdisciplinario y el personal policial. Las personas entrevistadas mencionan que uno de los criterios centrales para definir quién es referente es el interés y el conocimiento sobre la temática. Además, hacen hincapié en que los referentes desempeñan sus funciones cotidianas y que tareas de género son un agregado a sus funciones ordinarias.

*E1: “Es una tarea que se hace corazón(...) Ellos (los referentes) encuentran una persona que tiene una problemática, y le dicen mirá, comunicate con el centro, yo te voy a hacer llamar.... E2: La idea es tener un salto cualitativo quien sea referente tenga idea de la temática, que más o menos conozca y que le interese”*

Sin embargo, la distribución de los referentes en el territorio es desigual y el reclutamiento enfrenta barreras significativas. El CIG enfrenta el obstáculo de tener sus funciones sectorizadas y concentradas en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA). Esto refleja una distribución desigual de los recursos y del apoyo institucional necesario para promover la igualdad de género dentro de la institución.

*E: “La distribución de los referentes generalmente está muy centralizada en el AMBA... Es complicado porque a veces hay barreras que son de las propias dependencias, por ejemplo, de no levantar la perdis, (...) buscas la manera de que no queden aislados en una dependencia. por ejemplo, en el sur, a merced de un jefe que no le guste la perspectiva de género.”*

Los/as entrevistados/as relacionan las dificultades en el reclutamiento de referentes con resistencias culturales dentro de la institución. La persistencia de la cultura patriarcal (“un jefe que no le gustó la perspectiva de género”) obstaculiza la implementación efectiva de las políticas de género y limita el alcance del CIG. Las mujeres y los referentes de género en estas dependencias pueden estar en una posición vulnerable, sin el apoyo institucional necesario para enfrentar situaciones de discriminación, violencia y/o acoso.



El obstáculo mencionado es indicativo de una cultura institucional que puede entrar en conflicto con los objetivos de una política de igualdad. Esto sugiere que, aunque existan políticas y programas destinados a promover la igualdad de género, la cultura organizacional y las prácticas institucionales pueden estar en desacuerdo con estos objetivos, creando obstáculos para su implementación efectiva (Mergaert y Lombardo, 2013; Guillén, 2015)

En tercer lugar, el equipo menciona que la baja o retiro de servicio -característica de la institución- es otro factor que afecta la consolidación de una red de referentes de género sólida. La inestabilidad en la red de referentes del CIG opera como obstáculo, ya que refleja una iniciativa de género discontinúa. Esto también afecta la transversalización de la política de género dentro de la institución (García 2003).

## **Capacitaciones**

Desde su creación en el año 2011, el Centro Integral de Género ejecuta anualmente una serie de capacitaciones y talleres que tienen como objetivo promover la mirada de género dentro de la institución. Estas capacitaciones, creadas por la Dirección Nacional de Derechos Humanos, tuvieron como propósito promover herramientas teórico-conceptuales en los/as agentes policiales y de seguridad, y fomentar su posicionamiento responsable tanto en el ámbito profesional y personal. Además, a partir de la metodología de taller, se buscó fomentar la escucha activa, reflexión e intercambio entre sus participantes. La inscripción a los encuentros es opcional y tienen lugar una vez al año. Si bien en sus inicios eran únicamente presenciales, luego de la pandemia se adoptó también la modalidad virtual, que permitió la participación de agentes de diversas partes del país. Entre los talleres y capacitaciones se encuentran: Introducción al género y a la diversidad sexual, Violencia de género en el ámbito laboral, Taller sobre violencia de género en el ámbito familiar y Taller sobre masculinidades.

Los entrevistados/as mencionan que este último taller sobre masculinidades se agregó recientemente. Estaba dirigido inicialmente a varones y con el tiempo se transformó en un espacio mixto, dada la participación de agentes mujeres. El equipo también menciona que una de las cuestiones más abordadas en el taller es la restricción de portación y tenencia de armamento que establece la Resolución Ministerial 15/15.



Por otro lado, el equipo del CIG señala que el taller sobre violencia en el ámbito familiar, dirigido a mujeres uniformadas, es aquel que menor cantidad inscriptas tiene. Esta falta de adhesión, que se repite sistemáticamente, refleja una cultura institucional donde se invisibilizan y estigmatizan las situaciones de violencia de género.

*E: “(...) El taller busca el empoderamiento de las mujeres, pero es un taller muy complicado para convocar gente. Vos vas a tu dependencia y decís 'Mira, voy a hacer este taller' y la respuesta es: '¿qué pasa, te fajan?'(...)Entonces, este año se le cambió un poco el nombre para tratar de darle otro abordaje, otra mirada, que llame menos la atención. Hay que buscarle la vuelta de cómo se convocan las mujeres y que no quieren contarle en la dependencia que van a hacer un curso sobre violencia familiar”*

El taller busca empoderar a las mujeres uniformadas. Esto es, concientizar sobre las situaciones de sometimiento y/o subordinación que enfrentan en el ámbito familiar. Además, el taller busca desarrollar la capacidad de las agentes para intervenir a favor de sus intereses (García 2003).

Sin embargo, el testimonio ilustra cómo la cultura organizacional dentro de las fuerzas policiales puede constituir un obstáculo significativo para la participación en esta capacitación. El temor a la estigmatización y a las repercusiones negativas disuade a muchas mujeres de participar abiertamente en el curso. Para abordar esta problemática, el CIG ha intentado estrategias como el cambio de nombre del taller <sup>3</sup>, buscando formas de interpelar a las uniformadas sin que sientan que su privacidad o seguridad está en riesgo.

En resumen, los talleres detallados previamente reflejan que el CIG busca abordar de manera amplia las problemáticas asociadas a las desigualdades de género. Este enfoque no reduce la cuestión de género a algo exclusivamente de mujeres uniformadas.

### **Otras dimensiones de género: compatibilización del ámbito profesional y personal**

Otra de las funciones que cumple el Centro Integral de Género es visibilizar las problemáticas que enfrentan las mujeres policías para compatibilizar la vida laboral con las tareas de cuidado domésticas. Estas dificultades se intensifican debido a los traslados de destino, que a menudo

---

<sup>3</sup> “Taller de reflexión y herramientas para construir vínculos libres de violencia”



implican la pérdida de una red de contención familiar y afectiva. En este contexto, los espacios de cuidado dentro de la institución, como los jardines maternales, resultan insuficientes. Ante un entramado institucional que reconoce sólo parcialmente las necesidades específicas de las mujeres policías, el CIG emerge como portavoz y articulador de iniciativas de igualdad.

*E1: “Trabajamos con casos en los que existen problemas para compatibilizar la vida laboral y la familiar, por los horarios y los destinos...” E2: “Contamos con jardines maternales, pero faltan vacantes. Eso lleva a que la persona busque recursos privados alternos...” E3: “... Pasa un montón, muchas uniformadas terminan dejándole los hijos a sus madres, fruto de los traslados... son profesiones donde, por ejemplo, el proyecto de vida personal a veces es incompatible, y muchos de los reclamos son justos...”*

A la falta de vacantes en jardines maternales, se le suma la ausencia de licencia por familiar enfermo. Frente a esta problemática, el CIG busca estrategias de intervención alternativas para lograr responder a las necesidades específicas de las mujeres. Un testimonio ilustra esta situación:

*E: “Yo estuve en un caso, en el que la persona estaba sola fruto de los traslados. Ella no contaba con red afectiva, ni familiar y estaba sola con una hija de 15 años internada con una hemorragia y en la institución no tienen licencia por familiar enfermo. Entonces hubo que inventarle algo con la Licencia por Violencia de Género, porque es una cuestión de cuidado, y que el Centro Integral de Género articule con la jefa (de la dependencia) que le ordenaban una Licencia por Violencia de Género. Eso lo puede pedir directamente el centro, para justificar esos días que ella no iba a poder ir a trabajar. Además, se programó que se la traslade a ella a un lugar más cercano a su domicilio. tuvimos que buscar la forma, para que dadas las circunstancias de vida, pudiera organizarse un poco mejor.”*

El rol del CIG como articulador de iniciativas de igualdad es un ejemplo de institucionalismo de género en acción. Al implementar estrategias alternativas, como la utilización de licencias



por violencia de género para casos de cuidado, el CIG trabaja dentro del entramado institucional policial para promover cambios que beneficien a las uniformadas.

## **Conclusiones**

La investigación presente tuvo como propósito general describir el proceso de implementación del Centro Integral de Género en una de las Fuerzas Policiales y de Seguridad Federales Argentinas. Para lograr este propósito, el análisis se dividió en dos ejes centrales. En primer lugar, se realizó un racconto minucioso de la normativa que institucionaliza la perspectiva de género en el ámbito de seguridad federal, a partir de la creación del Ministerio de Seguridad de la Nación en 2010. En segundo lugar, se detalló el accionar cotidiano del Centro Integral de Género dentro de una fuerza específica -desde la perspectiva de los propios integrantes del CIG-. Se tuvieron en cuenta las siguientes áreas: atención en los casos de violencia de género, reclutamiento de referentes de género en el territorio y capacitaciones dictadas por el CIG, así como también las tareas de asesoramiento para la compatibilización de las esferas profesional y personal de las uniformadas.

Durante la investigación, se evidenció que el Centro Integral de Género cumple un rol fundamental en la institucionalización de la perspectiva de género al interior de la institución. Mediante la escucha, contención y asesoramiento, el equipo del CIG busca cotidianamente responder a necesidades específicas de las mujeres uniformadas, sobre todo para resolver situaciones de violencia de género. Además, fomenta la colaboración transversal entre diversas áreas y articula iniciativas de igualdad.

Sin embargo, se evidenció que la implementación del CIG enfrenta múltiples desafíos para transversalizar su accionar dentro de la institución. En primer lugar, el CIG enfrenta el obstáculo de la *compartimentalización* (García 2003). El equipo menciona la escasa influencia que tiene el CIG en la toma de decisiones dentro de la institución policial, especialmente en los casos de violencia de género interna. Esto está relacionado con la verticalidad de las estructuras policiales, que impide intercambios horizontales y limita la capacidad del CIG para implementar estrategias de protección efectivas hacia las mujeres uniformadas.



Los intereses institucionales (“la necesidad operativa” y “distribución de los recursos humanos”) también son factores que obstaculizan intervenciones efectivas en los casos de violencia interna. La priorización, en última instancia, de ciertos intereses por sobre las necesidades individuales de las uniformadas, refleja contradicciones entre las políticas de género y las prácticas institucionales (Mergaert y Lombardo, 2013; Guillén, 2015).

En segundo lugar, el equipo del CIG hace referencia a la *concentración* de sus funciones en el Área Metropolitana de Buenos Aires, dado a las dificultades para reclutar referentes de género en el resto del país. Esto opera como un obstáculo para la transversalización, ya que implica la sectorización de la política de género dentro de la institución. Los/as entrevistados/as relacionan este obstáculo con la persistencia de una cultura organizacional patriarcal, que se exagera en ciertas provincias y que es hostil a los principios de igualdad de género. Además, el equipo menciona que la baja o retiro de servicio es un factor que afecta la consolidación de una red de referentes de género sólida. La inestabilidad en la red de referentes, nexos indispensables entre el CIG y los/as integrantes de la institución, opera como obstáculo para la transversalización de la política de género.

A continuación, mencionaré una serie de líneas de acción para fortalecer el CIG, mejorar su capacidad de respuesta y garantizar una implementación efectiva de la perspectiva de género en todo el territorio y en todos los niveles de la institución policial. En primer lugar, para superar la compartimentalización, es fundamental la participación y asesoramiento del CIG durante el proceso de investigación disciplinaria, frente a casos complejos de violencia de género interna. Esto podría lograrse a través de la creación de un consejo asesor que incluya a miembros del equipo del CIG y que garantice la representación de los intereses de las mujeres uniformadas. Esta medida le otorgará mayor jerarquía al CIG dentro de la estructura institucional, y buscará transversalizar la perspectiva de género en todas las instancias de investigación disciplinaria.

La capacitación constante en materia de género es otro requisito fundamental para transformar las prácticas y estructuras organizacionales. Por lo tanto resulta esencial establecer la



obligatoriedad de los talleres que imparte el CIG, para sensibilizar a todos/as los/as miembros de la institución y fomentar su posicionamiento responsable en cuestiones de género tanto en el ámbito profesional como personal.

Para lograr la desconcentración y expansión del CIG en el territorio, se deben diseñar estrategias específicas de incentivo y de reconocimiento institucional hacia los referentes de género. Además, se recomienda crear centros regionales del CIG en distintas provincias, con recursos y autonomía suficientes para implementar políticas de género adaptadas a las realidades locales.

En cuanto a líneas de investigación futuras, es necesario implementar mecanismos de monitoreo y evaluación recurrentes para medir el impacto y resultados de las políticas de género dentro de la institución policial. Esto permitirá identificar áreas de mejora y adaptar las estrategias según sea necesario. También resulta pertinente ahondar en el análisis de las resistencias culturales dentro de la institución y cómo afectan la transversalización de la perspectiva de género.

## **Bibliografía**

- Acker, Joan. «Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations.» *Gender & society*, 1990: 139-158.
- Álvarez, Jaquelina Mariana; D'Amico, Florencia; Uller, Karina. «Brecha de género en las Fuerzas Policiales y de Seguridad Federales: un estudio de base sobre las trayectorias de las mujeres en las fuerzas (2010-2020).» Editado por Ministerio de Seguridad de la Nación Subsecretaría de Formación y Carrera. Buenos Aires, 2023.
- Barrón, Sara. «Informe con recomendaciones para la actualización de los protocolos de actuación y modelo de nuevos en términos de cursos de acción".» *Iniciativa Spotlight*, PNUD, 2021.
- Calandrón, Sabrina. «Amor y autoridad: Ejercicios legítimos del poder de las policías mujeres en su trabajo.» Editado por la Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Filosofía y Humanidades. *Revista del Museo de Antropología*, 2012.



- Calandrón, Sabrina. “Minitas luchadoras: género y políticas públicas en estudios empíricos sobre las fuerzas policiales argentinas.” *Sudamérica: Revista de Ciencias Sociales*, no. 11 (2019): 17-35.
- Calandrón, Sabrina. «Putas, monstruos y monjas. Feminidades en la configuración de la profesión policial: Un acercamiento etnográfico.» En *El Estado argentino y las profesiones liberales, académicas y armadas.*, de Sabina Frederic, Osvaldo Graciano y Germán Soprano. Rosario: Protohistoria, 2010.
- Calandrón, Sabrina. “Formar y Reformar. Procesos de formación policial en la reforma de la Policía de la Provincia de Buenos Aires.” En *V Jornadas de Sociología de la UNLP*, 10, 11 y 12 de diciembre de 2008, La Plata, Argentina.
- Calandrón, Sabrina, y Diego Galeano. «Mujeres y policías: la cuestión de género en las fuerzas de seguridad.» *Cuestiones de sociología*, 2013.
- Connell, Robert W. “La organización social de la masculinidad.” En *Masculinidad/es: poder y crisis*, editado por Teresa Valdés y José Olavarría, 31-48. Santiago de Chile: Ediciones de las Mujeres, 1995.
- Daverio, Andrea. «Paradojas de los procesos de institucionalización de género en la Policía de la Provincia de Buenos Aires.» (*Iberoamericana*), n° 76 (2021): 11-29.
- Federman, Natalia, y Victoria (coords.) Meza. *Género y Seguridad Ciudadana: en busca de la igualdad*. Buenos Aires: Ministerio de Seguridad de la Nación, 2012.
- Federman, Natalia, et al. *Construyendo instituciones sensibles al género: fuerzas policiales y de seguridad*. Buenos Aires: Ministerio de Seguridad de la Nación, 2014.
- Frédéric, Sabina Andrea. *Los usos de la fuerza pública: debates sobre militares y policías en las ciencias sociales de la democracia*. Biblioteca Nacional Mariano Moreno; Universidad Nacional de General Sarmiento, 2008.
- García Prince, Evangelina. *Hacia la institucionalización del enfoque de género en políticas públicas*. Caracas: FUNDACIÓN FRIEDRICH EBERT, 2003.
- Godoy Delgado, Leticia. *Las políticas públicas*. Madrid: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, 2009.
- Guillén, Eva Alfama. «Género, poder y Administraciones: sobre la (im)posibilidad del cambio hacia una mayor igualdad. Una revisión de la literatura.» *Revista Española de Ciencia Política*, 2015: 263-287.



- Gustá, Ana Laura Rodríguez. «Las políticas sensibles al género: variedades conceptuales y desafíos de intervención.» *Temas y debates: revista universitaria de ciencias sociales*, 2008: 109-130.
- HANEY, L.A. «Homeboys, Babies, Men in Suits: The State and the Reproduction of Male Dominance.» *American Sociological Review*, 1996: 759–778.
- Isoardi, Maria Esther. «Género y Políticas de Seguridad Ciudadana: Los Centros Integrales de Género en las Fuerzas de Seguridad.» o público e o privado, 2016.
- Lombardo, Emanuela, y Lut Mergaert. «Gender Mainstreaming and Resistance to Gender Training: A Framework for Studying Implementation.» *NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 2013: 296–311.
- Lopreite, Débora, y Ana Laura Rodríguez Gustá. «Introducción: Estado, instituciones y políticas públicas con enfoque feminista en el análisis de viejas y nuevas desigualdades de género en américa latina.» *Revista SAAP*, 2021: 245-255.
- Monjardet, Dominique. *Lo que hace la policía: sociología de la fuerza pública*. . Buenos Aires: Prometeo Libros, 2010.
- Rees, Teresa. «Reflections on the Uneven Development of GMS in Europe.» *International Feminist Journal of Politics*, 2005.
- Sain, Marcelo. *El Leviatán azul: política y policía en la Argentina*. Buenos Aires: Siglo xxi, 2015.
- San Martín, María Eugenia. «Procesos de segregación vertical y horizontal en fuerzas de seguridad: El caso de la PFA.» Buenos Aires: XIV Jornadas de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, 2021.
- Scott, Joan. “El género: una categoría útil para el análisis histórico.” En *Sexualidad, género y roles sexuales*, editado por M. Navarro y C. Stimpson, 37-75. México: Fondo de Cultura Económica, 1999.
- Sirimarco, Mariana. «Marcas de género, cuerpos de poder: Discursos de producción de masculinidad en la conformación del sujeto policial.» *Cuadernos de antropología social*, nº 20, 2004: 61-78.
- Souzzo, Máximo, (dir.). *Policía, violencia, democracia: ensayos sociológicos*. Santa Fe: Universidad Nacional del Litoral, 2005.



Torres-Melo, J., y A. J. Santander. Introducción a las políticas públicas. Bogotá: IEMP EDICIONES, 2013.

### **Legislación**

Ministerio de Seguridad de la Nación. 2011. Resolución Ministerial 58: Grupo de Trabajo para el Estudio de las Condiciones de Acceso, Permanencia y Progreso de Mujeres y Varones en el ámbito de las Fuerzas Policiales y de Seguridad. Disponible en:  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-58-2011-180084>

Ministerio de Seguridad de la Nación. 2011. Resolución MD 548: Eliminación de la solicitud de autorización para contraer matrimonio como requisito previo para su realización para la PFA y la PNA. Disponible en:  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-548-2011-184768>

Ministerio de Seguridad de la Nación. 2011. Resolución 1021: Creación y funciones de los Centros Integrales de Género en las Fuerzas Policiales y de Seguridad. Disponible en:  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-1021-2011-188451>

Ministerio de Seguridad de la Nación. 2011. Resolución 1181: Respeto a la identidad de género adoptada o autopercebida. Disponible en:  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-1181-2011-190696/actualizacion>

Ministerio de Seguridad de la Nación. 2011. Resolución Ministerial 469: Pautas mínimas de licencias de maternidad y lactancia en el ámbito de las fuerzas policiales y de seguridad y para el régimen de guardias, actividades de tiro, ejercicios de combate, de instrucción y otro para mujeres embarazadas y lactantes. Disponible en:  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-469-2011-184417>



Ministerio de Seguridad de la Nación. 2011. Resolución Ministerial 472: Prohibición de acciones que impidan el ingreso y permanencia a los institutos de Formación/Reclutamiento de personas con hijos/as a cargo o personas legalmente a cargo y mujeres embarazadas y lactantes. Disponible en:  
<https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/1654722011.pdf>

Ministerio de Seguridad de la Nación. 2011. Resolución Ministerial 1079: Prohibición de acciones que limiten las condiciones de ascender o de realizar cursos condicionantes de ascenso al personal que se encuentre embarazada o en periodo de lactancia. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/>

Ministerio de Seguridad de la Nación. 2011. Resolución 1167. Disponible en:  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-1167-2011-190532/texto>

Ministerio de Seguridad de la Nación. 2012. Resolución Ministerial 016. Prohibición de limitación de vacantes. Disponible en:  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-16-2012-193305/texto>

Ministerio de Seguridad de la Nación. 2012. Resolución 599: Protocolo de atención para los Centros Integrales de Género de las Fuerzas Policiales y de Seguridad. Disponible en:  
<https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/165resolucion-599-12.pdf>

Ministerio de Seguridad de la Nación. 2012. Resolución Ministerial 1515: Restricción de portación, tenencia y transporte del arma - Adecuación de normas y procedimientos. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-1515-2012-207355>

Ministerio de Seguridad de la Nación. 2013. Resolución 505: Pautas para la intervención policial en casos de violencia en relaciones familiares. Disponible en:  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-505-2013-216118>



Ministerio de Seguridad de la Nación. 2016. Resolución 217: Licencia para estudios gineco mamarios. Disponible en:

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/resolucion\\_n\\_217\\_2016\\_licencia\\_por\\_la\\_realizacion\\_de\\_estudio\\_gineco\\_mamario.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/resolucion_n_217_2016_licencia_por_la_realizacion_de_estudio_gineco_mamario.pdf)

Ministerio de Seguridad de la Nación. 2017. Resolución E-443: Licencia especial por violencia de género. Disponible en

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-443-2017-275142>

Ministerio de Seguridad de la Nación. 2020. Resolución 407. Disponible en:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/237162/20201111>



**Universidad Nacional  
de San Martín**