



Universidad Nacional  
de General Sarmiento

**DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES 2008-2017**

**Acreditación de la CONEAU (230/11)**

Tesis para Obtener el grado de  
Doctora en Ciencias Sociales

Las Jefas.

Género y poder en la policía de la provincia de Buenos Aires

Andrea María Daverio

Director: Dr. Máximo Badaró

Octubre, 2017



## FORMULARIO "E" TESIS DE POSGRADO

***Este formulario debe figurar con todos los datos completos a continuación de la portada del trabajo de Tesis. El ejemplar en papel que se entregue a la UByD debe estar firmado por las autoridades UNGS correspondientes.***

### **Niveles de acceso al documento autorizados por el autor**

El autor de la tesis puede elegir entre las siguientes posibilidades para autorizar a la UNGS a difundir el contenido de la tesis:

- a) Liberar el contenido de la tesis para acceso público.
  - b) Liberar el contenido de la tesis solamente a la comunidad universitaria de la UNGS:
  - c) **Retener el contenido de la tesis por motivos de patentes, publicación y/o derechos de autor por un lapso de cinco años.**
- a. Título completo del trabajo de Tesis:  
**Las Jefas. Género y poder en la policía de la provincia de Buenos Aires**
  - b. Presentado por (Apellido/s y Nombres completos del autor):  
**Daverio, Andrea María**
  - c. E-mail del autor: **amdaverio@hotmail.com**
  - d. Estudiante del Posgrado (consignar el nombre completo del Posgrado): **Doctorado en Ciencias Sociales UNGS-IDES**
  - e. Institución o Instituciones que dictaron el Posgrado (consignar los nombres desarrollados y completos): **Universidad Nacional de General Sarmiento e Instituto de Desarrollo Económico y Social**
  - f. Para recibir el título de (consignar completo):
    - a) Grado académico que se obtiene: **Doctorado**
    - b) Nombre del grado académico: **Ciencias Sociales**
  - g. Fecha de la defensa:        /        /  
   día        mes        año
  - h. Director de la Tesis (Apellidos y Nombres): **Badaró, Máximo**
  - i. Tutor de la Tesis (Apellidos y Nombres): -

- j. Colaboradores con el trabajo de Tesis: -
- k. Descripción física del trabajo de Tesis (cantidad total de páginas, imágenes, planos, videos, archivos digitales, etc.): **223 páginas, 29 cuadros.**
- l. Alcance geográfico y/o temporal de la Tesis: **Argentina**
- m. Temas tratados en la Tesis (palabras claves):  
**Género; jefas; policía; poder.**

n. **Resumen en español** (hasta 1000 caracteres):

La presente tesis doctoral se propone estudiar las interpelaciones que introduce la dimensión de género en las relaciones de poder en la policía de la provincia de Buenos Aires (Argentina) a partir de las experiencias de mujeres oficiales que alcanzaron cargos de jefatura. En la primera parte se analizan, desde una perspectiva diacrónica y sincrónica, los procesos institucionales de socialización y de construcción de divisiones entre policías varones y mujeres, desde el ingreso de las mujeres en 1947 hasta la creación de la Superintendencia de Políticas de Género en 2015. Se presenta luego un mapa de género de la distribución de las jerarquías en la PPBA. En la segunda parte se analizan las experiencias y prácticas de las jefas desde la minoría que alcanzo el nivel jerárquico más alto hasta la mayoría que concentra las titulares de las comisarias de la mujer y la familia Sus trayectorias personales y profesionales permiten un acercamiento a algunos de los criterios de jerarquización que desde las relaciones de género atraviesan la institución policial.

o. **Resumen en portugués** (hasta 1000 caracteres):

Esta dissertação propõe estudar as questões colocadas pela dimensão de gênero nas relações de poder na Polícia da Província de Buenos Aires, Argentina (PPBA), com base nas experiências de mulheres oficiais que alcançaram cargos de liderança. A primeira parte analisa, com uma perspectiva diacrônica e sincrônica, os processos institucionais de socialização e construção de divisões entre policiais homens e mulheres, desde a entrada de mulheres em 1947 até a criação da Superintendência de Políticas de Gênero em 2015. Além, é apresentado um mapa de gênero da distribuição de hierarquias no PPBA. A segunda parte analisa as experiências e práticas das chefas femininas, desde a minoria que atingiu o nível hierárquico mais alto até a maioria que concentra as chefas das delegações femininas e familiares. Suas trajetórias pessoais e profissionais permitem uma abordagem para alguns dos os critérios de hierarquia que, a partir das relações de gênero, atravessam a instituição policial.

p. **Resumen en inglés** (hasta 1000 caracteres):

This doctoral thesis sets out to analyze the challenges that gender poses to power relations within the police department in the province of Buenos Aires (Argentina), based on the experiences of female police officers who reach leadership positions. The first part analyzes the institutional processes of socialization and construction of divisions between male and female members of the police department, since the admission of women in 1947 until the creation of the Gender Policy Headquarters in 2015. Subsequently,

a gender map is presented which reveals how hierarchies are distributed in the police department in the province of Buenos Aires. The second part of the thesis analyzes the experiences and practices of female police chiefs, from the minority group who make it to top-level posts, to the majority who are concentrated in positions as heads of Women and Family Precincts. Their personal and professional career paths provide insight into some of the hierarchical organizational criteria rooted in gender relations that cross-cut the police institution.

q. Aprobado por (Apellidos y Nombres del Jurado):

Firma y aclaración de la firma del Presidente del Jurado:

Firma del autor de la tesis:

Para Chiara y Christian  
A la memoria de mi madre Berta  
y mi padre Alexis

## AGRADECIMIENTOS

A través de estas líneas deseo agradecer al programa de Doctorado en Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de General Sarmiento y del Instituto de Estudios Sociales por la posibilidad que me brindó de participar del mismo como espacio de crecimiento y enriquecimiento intelectual y humano. Agradezco a la Universidad Nacional de Lanús por el apoyo que recibí como docente investigadora para transitar este proyecto.

Agradezco muy especialmente a Máximo Badaró por su estímulo, su compañía, su compromiso intelectual en la dirección de esta tesis y su permanente buena disposición para orientarme a través de sus críticas, aportes y sugerencias.

Agradezco a Elizabeth Jelin por acompañar mis búsquedas, por sus enseñanzas, su calidez humana, su lucidez y hospitalidad intelectual y su mirada feminista y por estar cerca cada vez que la necesité.

También les agradezco a Silvio Feldman, Sandra Gayol y a Andrés Freixomil que me acompañaron, orientaron y apoyaron en diferentes tramos del doctorado.

La participación en diferentes espacios de intercambios feministas formales e informales a lo largo de estos años ambientaron mis búsquedas intelectuales y personales. Agradezco a Dora Barrancos su compañía feminista y aliento en esta iniciativa. A Violeta Correa por los aprendizajes compartidos. Y también a Olivia Tena Guerrero por sus lecturas atentas, consejos y tantas inquietudes compartidas.

En mi acercamiento a la policía como objeto de estudio fueron muy importantes los intercambios sobre la temática en diferentes ámbitos. Por un lado, agradezco los aportes de mis compañeras/os Belén Fernández, Cristian Varela y de Miriam Wlosko de la UNLa. Por otro, agradezco también a mis compañeras/os del Grupo de Estudio sobre Policías y Fuerzas de Seguridad (GEPYFS-IDES): Laura Bianciotto, Nicolás Barrera, Tomás Bover, Sabrina Calandrón, Guillermo Demartinelli, Sabina Frederic, Mariana Galvani, Iván Galvani, José Garriga Zucal, Santiago Galar, Laura Glanc, Mariana Lorenz, Elena Maglia, Mariano Melotto, Karina Mouzo, Fernanda Page y Brígida Renoldi, que me ayudaron a comprender las fuerzas de seguridad a través de sus estudios y sus comentarios y sugerencias de algunos borradores de este estudio.

Gracias a Florencia Magdalena Méndez por su ayuda y colaboración generosa en la discusión de tramos de este estudio.

Gracias a Pablo Alabarces por su lectura atenta.

Agradezco a las/os policías y funcionarias que colaboraron y participaron de este estudio, en particular a las jefas, que se mostraron dispuestas a compartir sus experiencias Muchas gracias a Juan Manuel Duhalde por su hospitalidad y generosidad en brindarme un espacio en el cual me fue posible culminar este proyecto.

Gracias a mis amigas/os de la vida en ambos lados del río que durante todos estos años me han brindado su cariño y humor permanente Cecilia R., Constanza, Niki, Luciana, Silvana, Cecilia S., Carmen, Elina, Nora, Pilar, Pablo A., Carolina D., Violeta, Alberto, Pedro, Marcelo, Emilio y Diego. Gracias a mis hermanas/os y sobrinas/os que han acompañado diferentes instancias de este proceso. Gracias a Silvia D. que me maternó y me acompañó con cariño.

Gracias infinitas a Chiara y a Christian, por el amor, la alegría, la paciencia, la contención y la complicidad con que me acompañaron, sostuvieron e impulsaron en cada instante en nuestra vida compartida.

## **Resumen**

La presente tesis doctoral se propone estudiar las interpelaciones que introduce la dimensión de género en las relaciones de poder en la policía de la provincia de Buenos Aires (Argentina) a partir de las experiencias de mujeres oficiales que alcanzaron cargos de jefatura. En la primera parte se analizan, desde una perspectiva diacrónica y sincrónica, los procesos institucionales de socialización y de construcción de divisiones entre policías varones y mujeres, desde el ingreso de las mujeres en 1947 hasta la creación de la Superintendencia de Políticas de Género en 2015. Se presenta luego un mapa de género de la distribución de las jerarquías en la PPBA. En la segunda parte se analizan las experiencias y prácticas de las jefas desde la minoría que alcanzó el nivel jerárquico más alto hasta la mayoría que concentra las titulares de las comisarias de la mujer y la familia. Sus trayectorias personales y profesionales permiten un acercamiento a algunos de los criterios de jerarquización que desde las relaciones de género atraviesan la institución policial.

## **Abstract**

This doctoral thesis sets out to analyze the challenges that gender poses to power relations within the police department in the province of Buenos Aires (Argentina), based on the experiences of female police officers who reach leadership positions. The first part analyzes the institutional processes of socialization and construction of divisions between male and female members of the police department, since the admission of women in 1947 until the creation of the Gender Policy Headquarters in 2015. Subsequently, a gender map is presented which reveals how hierarchies are distributed in the police department in the province of Buenos Aires. The second part of the thesis analyzes the experiences and practices of female police chiefs, from the minority group who make it to top-level posts, to the majority who are concentrated in positions as heads of Women and Family Precincts. Their personal and professional career paths provide insight into some of the hierarchical organizational criteria rooted in gender relations that cross-cut the police institution.

# ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	5
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	10
Preguntas y problemas .....	12
Estrategia de investigación .....	26
Estructura de la tesis .....	30
<b>PRIMERA PARTE. Procesos institucionales y relaciones de género en la policía de la provincia de Buenos Aires (PPBA)</b> .....	32
<b>CAPÍTULO 1. Mujeres en la PPBA. Incorporación y socialización institucional (1947-1997)</b> .....	33
1. Nace una estrella. La creación de un cuerpo policial de mujeres (1947-1956).....	34
2. El retorno a la Fuerza. La reincorporación de las mujeres y la igualdad de género limitada (1977-1997) .....	41
2.1. La importancia de elegir. ....	44
2.2. Mejor cerrado que entreabierto.....	52
2.2.1. La conquista del pantalón .....	57
2.2.2. Distribución del prestigio .....	61
2.3. Carreras de obstáculos: la profesión policial .....	63
2.3.1. Destinos y trabajos .....	64
<b>CAPÍTULO 2. Retórica, prácticas y encapsulamiento. Reformas e institucionalidad de género en la PPBA (1998-2015)</b> .....	68
1. Mujeres y género en los procesos de intervención y reforma (1998-2007) .....	69
1.1. Voces azules femeninas.....	69
1.2. La hora protocolar .....	74
1.3. El síndrome de los “hijos de padres separados” .....	77
1.4. Otras dimensiones de las políticas de género .....	78
1.5. Desde la cúpula.....	83
<b>CAPÍTULO 3. Cartografía de género de la PPBA</b> .....	86
1. De patios, pasillos, ventanillas y expedientes.....	86
2. Fotografía. Perfil socio-demográfico de las/os policías en Argentina.....	89
3. Jerarquías y género. Del acceso a la conducción.....	97
3.1. Más “femeninas”. Números relativos y proporciones .....	97
3.2. Más allá del techo de cristal: jerarquías y segregación vertical. ....	102
3.3. La cúpula: el discreto encanto de pertenecer.....	112
3.4. El control del territorio .....	112
4. Violencia de género, jerarquías y segregación horizontal.....	114
5. División sexual del trabajo .....	116

<b>SEGUNDA PARTE.</b> .....	
<b>Devenir Jefas. Experiencias y prácticas</b> .....	119
<b>CAPÍTULO 4. Coronar la cima</b> .....	120
1. Dilemas y obstáculos para hacerse Jefas .....	121
1.1. La importancia de “estar a cargo” .....	121
1.2. “Yo quiero ser comisario” .....	123
1.3. Supervisar y conducir .....	138
1.4. La producción de grandes ¿mujeres?.....	143
1.5. Las múltiples caras de la (in)visibilidad .....	146
1.6. “Pagar el precio”: entre la profesión y la familia .....	152
2. Microprácticas y agencia: sobrevivir en el ascenso .....	156
<b>CAPÍTULO 5. Desde los márgenes. Las Comisarías de la Mujer y la Familia</b> .....	160
1. Estigma(s) de género .....	161
1.2. Jefaturas “de segunda” .....	165
1.3. Prácticas de solidaridad .....	175
2. Trabajo social en la “trinchera” .....	180
2.1. “Dos casas”.....	183
2.2. Participación en las mesas locales de violencia.....	192
<b>REFLEXIONES FINALES</b> .....	196
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	200
<b>ANEXO I a</b> .....	215
<b>ANEXO I b</b> .....	217
<b>ANEXO II</b> .....	221

## INTRODUCCIÓN

A mediados de los años 40' del siglo XX, la policía de la provincia de Buenos Aires (en adelante PPBA) daba a conocer su primera promoción de mujeres. Décadas más tarde, en 2010, una oficial ascendía al cargo de Comisaria General y participaba así, en un hecho sin precedentes, del nivel más alto de decisión en la fuerza. La importancia de este acontecimiento sólo es comprensible a la luz de los cambios que comienzan a transitarse en Argentina desde fines de los años 90', de apertura creciente de las fuerzas policiales, de seguridad y de las fuerzas armadas<sup>1</sup>, tanto en lo que respecta a la incorporación de mujeres como a la promoción de medidas en favor de la igualdad formal entre varones y mujeres como parte de los procesos de democratización.

Este estudio analiza las interpelaciones que introduce la dimensión de género en las relaciones de poder de las instituciones policiales a partir de las experiencias de mujeres oficiales que disputaron el mando. Ellas son las jefas de más del 90% de las Comisarias de la Mujer y la Familia, algunas de las titulares de las comisarias de seguridad, y solo seis mujeres –nunca todas juntas–, que llegaron a sentarse en la mesa de los jefes en los cinco años posteriores a la llegada de la primera. Sus trayectorias personales y profesionales permiten un acercamiento a algunos de los criterios de jerarquización que desde las relaciones de género atraviesan la institución policial.

A lo largo de siete décadas, la institución policial experimenta múltiples cambios en su estructura, su composición y sus funciones en el contexto de las transformaciones políticas, sociales y culturales en las que se encuentra inmersa. En ellos, las relaciones de género recorren territorios de ambigüedades y paradojas tanto al interior de la misma como en relación al contexto social y político.

Sostengo la perspectiva de pensar a las relaciones de género como constitutivas de diversos sistemas de relaciones intersubjetivas, sociales, económicas y políticas de las cuales los/as actores/actrices participan, pero también de pensar sus representaciones y prácticas como constitutivas de las instituciones. En la medida en que las mismas se construyen en distintos órdenes de la realidad –simbólico, institucional, subjetivo, social– y en los diferentes ámbitos donde transcurre la vida de la personas, mi análisis

---

<sup>1</sup> Dentro de las fuerzas policiales se incluyen las policías provinciales (23) y la Policía Metropolitana de la CABA. Dentro de las fuerzas de seguridad federales se incluyen la Policía Federal Argentina (PFA), la Prefectura Naval Argentina (PNA), la Gendarmería Nacional (GN) y la Policía de Seguridad Aeroportuaria (PSA). Las Fuerzas Armadas argentinas están compuestas por tres ramas: el Ejército Argentino (EA), la Armada Argentina (AA) y la Fuerza Aérea Argentina (FAA).

sobre las relaciones de género recorre tres planos: el normativo, el de las prácticas y el de las subjetividades. Desde la marginalidad decorativa a veces, desde la presencia modernizadora y moralizadora en otra, su presencia ha sido objeto de la asignación de diferentes valores de uso por la institución.

De manera creciente en Argentina, la policía se incorpora también para las mujeres a la oferta de formación profesional y de empleo. En la PPBA las mujeres pasaron de ser una minoría (menos del diez por ciento) a alcanzar el balance numérico con sus pares varones en los egresos de las escuelas de formación. La construcción de un mapa de género a partir de la distribución de jerarquías y funciones, inédito hasta el momento, contribuye a contextualizar las experiencias de las jefas a partir de la segregación vertical y horizontal que el mismo deja al descubierto y que constituye un aporte para pensar a la institución.

A lo largo de esta tesis mostraré como las mujeres policías, a pesar de los obstáculos, desarrollan sus carreras profesionales disputando el poder en una institución masculina que, con escasas excepciones, continúa reservando para los varones la mayor parte de los cargos de conducción, el control del territorio y la gestión de la seguridad de la provincia. Además, las creencias hegemónicas de género intervienen organizando las formas de ver y pensar tanto en la distribución diferenciada de recursos en un nivel macro social como en las prácticas y subjetividades a nivel individual. Sus trayectorias dan cuenta de permanentes negociaciones con la masculinidad como parámetro que ordena también la distribución del prestigio y la legitimidad de la autoridad cultural.

Las mujeres entraron por la puerta de la división sexual del trabajo para ocuparse de otras mujeres. Mujeres trabajando de mujeres. Setenta años después, la creación de la Superintendencia de Políticas de Género en la cúpula de la fuerza puede leerse como un principio de jerarquización de la atención de la violencia de género, pero también de encapsulamiento y potencial despolitización de la dimensión de género en tanto significante de poder.

La atención de mujeres y niñas víctimas de abuso y violencia marca un continuo para las mujeres oficiales con el desarrollo de tareas de cuidado fuera de sus espacios domésticos. La gestión de algunas jefas de CMF en el territorio permite pensar en la posibilidad de otras formas de construcción política de la policía en asuntos que parecen estar en los bordes mismos de las políticas de seguridad. Desde esta marginalidad, construyen sus liderazgos en los espacios que la institución les tiene reservados.

Para las mujeres jefas negociar el reglamento de género implica múltiples operaciones individuales y colectivas con las normas que operan dentro de las prácticas sociales y que regulan el orden de género en la institución y en la sociedad. Este código patriarcal es ambicioso e incluye orientaciones, valoraciones y prescripciones con capítulos muy diversos sobre la elección profesional, las masculinidades y femineidades, la vida personal, la maternidad, la orientación sexual, la intimidad, la carrera, la apariencia, el erotismo, la autoridad, el respeto, el prestigio y el trabajo.

Múltiples dificultades han habitado esta investigación desde el mismo momento en que empecé a formularme las primeras preguntas y que involucran a mi propia experiencia como investigadora. En ella han convivido las fatigas que se generan al interior de una institución policial por incorporar mujeres en general y, en particular, cuando ellas ocupan cargos de jefaturas y ejercen su autoridad. Y las molestias de algunas de las mujeres entrevistadas por formar parte de una institución –de la que se sienten parte– con una fuerte impronta androcéntrica, misógina y machista. Pero también de varios oficiales varones, por estar sometidos a la autoridad de una mujer, y de varones jefes al compartir las jerarquías con sus pares femeninas y tener que compartir su experiencia conmigo.

En este estudio me propongo analizar las desigualdades de género en una institución policial indagando algunas de las imbricaciones en sus prácticas al interior y hacia afuera en la medida en que no es posible esperar un compromiso con la igualdad de género de la institucionalidad pública si esta no la atraviesa constitutivamente.

### **Preguntas y problemas**

Las policías y las/los agentes que las integran forman parte del Estado que designa a un conjunto diferenciado de instituciones y personal, centralizado, en un territorio determinado, y con el monopolio de la dominación coactiva autoritaria, apoyada en un monopolio de los medios de violencia física. DE este espacio institucional y personal forman parte las agencias de control social y ocupan un lugar específico a partir de detentar y estar habilitadas para el uso legítimo y potencial de la fuerza pública (Bittner, 1970; Mann, 2006; Brodeur, 2011).

“Las mujeres son un problema *en*<sup>2</sup> la policía”; “las mujeres son un problema *para* la policía”. Frases de circulación frecuente a lo largo de esta investigación en boca

---

<sup>2</sup> La cursiva en el cuerpo del texto debe entenderse para destacar algunas expresiones a consideración de la autora y para resaltar palabras en otro idioma.

de agentes, varones y mujeres de diferentes jerarquías, de distintas fuerzas de seguridad federales y provinciales, que asociadas además con términos tales como “contaminación”, “molestia”, “incomodidad”, “enchastre”, “desajuste” y “estorbo” no hacían más que dejar al descubierto un orden alterado, cierta normalidad desafiada, una “inversión de género” que, como sugieren Y. Guichard-Claudic *et al.* (2008):

implica preguntarse en qué medida la inversión de las posiciones sexuadas en el universo profesional pero también en la esfera privada, es un desafío para los procesos de categorización y de jerarquización que designa el concepto de género. Es menos establecer una constatación que plantear la hipótesis que transgrediendo las orientaciones generizadas en términos de oficios y/o de posiciones profesionales, mujeres y varones empujan las definiciones tradicionales de las categorías sexuadas y crean un contexto favorable a un desplazamiento de fronteras, de redefiniciones, en vistas a una cierta movilidad de género. (p. 11) (Traducción propia)

Esta alteración del orden de género puede ser pensada en términos de posible subversión, aunque no implica necesariamente a la alteración de un orden mediante la sustitución por el orden contrario. Alude, antes bien, a procesos en los que las relaciones de género se vean interrogadas en situaciones atípicas a partir de otros cuerpos sexuados, otras subjetividades, y criterios de distribución de los recursos materiales y simbólicos, abriéndose la posibilidad del cambio.

El desequilibrio numérico entre mujeres y varones, anclado en un esencialismo naturalizado emerge como territorio de negociaciones frente al desafío de ruptura y augurio de posibles equilibrios inestables. El análisis del acceso de mujeres oficiales a cargos de jefatura en espacios institucionales masculinos y jerarquizados, implica indagar acerca de nuevos ejes de problematización en los modos que se desarrollan las relaciones de género, se establecen y transforman las relaciones de poder tanto al interior de las mismas como en las políticas de las cuales participan en el uso legítimo de la fuerza pública.

*¿Qué implicancias puede tener esta subversión de género en la policía como parte de la institucionalidad estatal?*

Los Estados modernos liberales construyeron sus andamiajes institucionales a partir de la dicotomía entre lo público y lo privado, sostenida en la persistencia de un modelo patriarcal según el cual a pesar de los avances en la igualdad civil y la apariencia de impersonalidad y universalidad, se continuaba produciendo y

reproduciendo una formación social, un sistema cultural de creencias que legitima la distribución desigual entre los sexos en todas las esferas de la vida social a partir de la vigencia de una matriz binaria y de heterosexualidad obligatoria.

La división entre la esfera doméstica asociada a la naturaleza y a las mujeres, y la esfera pública a la cultura y al dominio masculino, ha sido objeto de la crítica feminista (Pateman, 1996, p. 36-39).<sup>3</sup> Por otra parte, desde una visión crítica hacia la aparente neutralidad del estado liberal, MacKinnon (1995) sostiene que el mismo “constituye con coacción y autoridad el orden social a favor de los hombres como género, legitimando normas, formas, la relación con la sociedad y sus políticas básicas” (p. 289).

Desde la creación de los estados capitalistas, la institución policial ha sido uno de los tantos espacios reservados con exclusividad a los varones. La expresión “el policía es un hombre” (Pruvost, 2007b) detona múltiples significados que trascienden el cuerpo del varón y que impactan en las normas, en las prácticas y en las subjetividades. Se reflejan al interior de las estructuras burocráticas; en los modos de acceso y distribución de los cargos jerárquicos; en la distribución de los recursos económicos y simbólicos; en las formas de construcción de la autoridad legítima, del respeto y del prestigio; en los usos de la violencia física; en la puesta en práctica de las funciones de control, represión y disciplinamiento.

*¿En qué medida el género puede seguir siendo útil para el análisis de las desigualdades sostenidas en las diferencias sexuales?*

Durante esta investigación el término “género” recorrió diversos pasadizos, paradójicamente con cierto sentido compartido, como si todas/os –las/os policías entrevistadas/os, las profesionales, las funcionarias y yo misma– supiéramos siempre de lo que hablábamos y hablaríamos de lo mismo, aunque esto no fuera así. Los múltiples referentes de sentidos, atravesados por nuestras experiencias, dan cuenta de la importancia del lenguaje tanto en el análisis de los procesos sociales e institucionales

---

<sup>3</sup> La noción de patriarcado es muy antigua y sus significados han ido variando desde su origen, cuando designaba a una formación social estructurada sobre la autoridad del padre en las sociedades antiguas, hasta las distintas acepciones que le han dado diferentes teóricas feministas para dar cuenta de una estructura social, política, económica y cultural de opresión y subordinación de las mujeres por parte del poder masculino. Sobre la noción de patriarcado, su historia semántica y diferentes abordajes desde las teorías feministas pueden consultarse, entre muchos otros, los siguientes textos: Beechey (1979), Hartmann (1996), Walby (1980) y Delphy (2002).

como en la constitución de los sujetos, la producción de las subjetividades y la participación de las instituciones en la producción de realidades sociales.

La noción de género reconoce una genealogía semántico-política que a lo largo de las últimas cuatro décadas revela ambigüedades y tensiones emanadas de sus múltiples derivas de los cuales este estudio no escapa, cruzándose su uso como categoría analítica con otras apropiaciones, que van desde la nominación de una oficina hasta la adjetivación de un tipo de trabajo o de una modalidad de violencia. O bien, como forma de referirse a las mujeres.

Desde sus primeras formulaciones en la teoría feminista de la segunda ola de los años 60' y 70' hasta el presente, la noción de género ha ido cambiando de significados, recorriendo una historia política, con rupturas y continuidades, en arreglo a los cambios tanto en la reflexión teórica (ciencias sociales/teoría crítica feminista); en la práctica política (movimientos feministas); o en el plano moral y prescriptivo. Esto trasuntó en la formación de las agendas públicas y de gobierno, hasta comprender la puesta en marcha de políticas públicas y la reformulación de los diseños institucionales de los Estados en sus diferentes niveles.

Se abre paso en las ciencias sociales desde los estudios feministas para analizar la subordinación de las mujeres como construcción cultural dissociada de la biología en un sistema de dominación sostenido en las diferencias sexuales.<sup>4</sup> Pierde sus rastros psicomédicos para cargarse de nuevos significados coligados a la distinción entre naturaleza y cultura en los trabajos de algunas antropólogas feministas norteamericanas, como Sherry Ortner (1979) y Gayle Rubin (1986; 1996) y de la francesa Nicole Claude Mathieu (1973).<sup>5</sup>

A partir de mediados de los años 80', se producen desplazamientos teóricos y políticos donde los estudios de género ganan terreno en los ámbitos académicos –en particular norteamericanos– conviviendo con los estudios de las mujeres, en escenarios críticos.<sup>6</sup> Se cuestiona la idea de diferencia sexual sostenida en una noción del género

---

<sup>4</sup> Sobre el concepto de género, su historia y usos pueden consultarse también: Thébaud (1998); Haraway (1995); Tubert (2003); Stolcke (2004); Butler, Fassin y Scott (2007) y Dorlin (2009).

<sup>5</sup> También puede consultarse Ortner (2006). En particular, Rubin (1996) propone el concepto de sexo-género para designar un “conjunto de disposiciones por el que una sociedad transforma la sexualidad biológica en productos de la actividad humana y en el cual se satisfacen esas necesidades humanas transformadas” (p. 37).

<sup>6</sup> Las críticas más fuertes a la noción de género provinieron de las teóricas de la diferencia sexual, de las teóricas postcoloniales, de las feministas negras, de las epistemólogas feministas que trabajan en el campo de las ciencias naturales, y de representantes del pensamiento lesbiano. En términos de Braidotti (2000) la crisis por la que atraviesa la noción de género en los 90' se explica a partir de un conjunto de factores: las acusaciones por parte de las mencionadas teóricas del feminismo, de impropiedad teórica y de naturaleza

como la construcción cultural de la misma pensando al sexo como un dato biológico. Las ideas de Judith Butler (1990) constituyen un aporte ineludible en varias direcciones a partir de su teoría de la performatividad del género. De acuerdo a su teoría, no existe una esencia interna del mismo sino que refiere a “un estilo corporal, un acto que es al mismo tiempo intencional y performativo cristalizado en una matriz binaria heteronormativa obligatoria” (p. 271). A la construcción estable de identidades opone una construcción variable en la cual, además, se diluye la diferencia entre sexo y género como construcciones culturales. Se incorpora la idea de las masculinidades y femineidades en tanto procesos a partir de una noción de identidades de género en función de realidades múltiples, cambiantes y contradictorias. Para Butler, la oposición binaria masculino/femenino sobre la que se fundamenta la idea de identidad de género, no hace más que tener como efecto la regulación de la misma oposición en una matriz heterosexual estable, sin considerar otros ejes determinantes en las relaciones de poder, como la clase o las etnias. Las masculinidades y las femineidades pueden ser pensadas, a partir de estas ideas como ideales normativos a los que se puede acceder y que se pueden distribuir, pero siempre en relación a un parámetro que opera como una suerte de masculinidad modelo original y sus copias.

En estas nuevas perspectivas teóricas cobran vitalidad los contextos en los que se desarrollan las relaciones de género, la perspectiva desde la cual se las analice, y la agencia de los sujetos en la producción de estas identidades a partir de las que es posible tejer otras miradas para pensar las instituciones y las subjetividades (Braidotti, 2000, p. 170-185; Cornwall y Lindisfarne, 1994, p. 39-40).

El aporte de la historiadora Joan Scott (1999) es sustantivo para pensar el género como una categoría relacional a partir de la premisa que se trata de “un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias entre los sexos, en tanto forma primaria de relaciones significantes de poder”. En este sentido, el poder es pensado en una perspectiva foucaultiana de la microfísica del mismo y de las múltiples

---

política amorfa y vaga; el debate entre las “teóricas del género” y las teóricas de la “diferencia sexual” que dio como resultado nuevos enfoques; la emergencia en el debate internacional del pensamiento feminista italiano y australiano, entre otros, que han venido a romper la oposición binaria entre las posiciones francesa continental y la anglo-norteamericana; y finalmente, los cuestionamientos a las prácticas institucionales a los que da lugar el género con efectos contradictorios para el movimiento feminista. Las huellas del impacto del giro lingüístico y el giro performativo ambientan la emergencia de una teoría feminista antiesencialista y post-estructuralista. Con diferencias y matices, entre las autoras que incorporan en sus obras referencias a estos debates se destacan: Judith Butler, Rosi Braidotti, Teresa de Lauretis, Donna Haraway, Chantal Mouffe, Joan Scott, Kaja Silverman, y Gayatri Chakravorty Spivak.

prácticas sociales (microprácticas) que atraviesan y constituyen la vida cotidiana en las sociedades modernas (Foucault, 1979).

El género articula cuatro elementos: a) los símbolos y los mitos culturalmente disponibles; b) los conceptos normativos que interpretan los significados de los símbolos, expresados en doctrinas religiosas, educativas, científicas, legales y políticas; c) las instituciones y organizaciones sociales de las relaciones de género (el sistema de parentesco, la familia, el mercado de trabajo, las instituciones educativas, la política) y, d) la identidad subjetiva.<sup>7</sup> A través del estudio del tipo de vínculo que establecen las personas con relación a la distribución del poder, a la equidad en las distintas esferas del quehacer cotidiano (trabajo, sexualidad, educación, etc.), a las asignaciones naturalizadas para cada género y las negociaciones acordes a estas asignaciones, el género denota no solo las construcciones culturales de las ideas acerca de los roles apropiados para mujeres y hombres sino los procesos sociales y prácticas de producción de los sujetos desde una perspectiva antiesencialista. (Scott, 1999a, p. 41; Conway *et al.*, 2013, p. 32-33).

El género, en este estudio y en su nivel analítico, es entendido como un proceso de construcción histórica y social de las diferencias sexuales, como un sistema institucionalizado de prácticas, como un principio de organización constitutivo de las relaciones sociales, y como forma primaria significativa de poder. (Scott, 1999; Ridgeway y Correll, 2004; Mathieu, 1991). Lejos de la pretensión de ocultar bajo la neutralidad de la lengua las desigualdades a partir de las diferencias sexuales, en esta investigación subrayo su potencial crítico para evidenciar el carácter de construcción sociocultural de las mismas.

Esto supone pensar que ningún atributo asignado a lo femenino y a lo masculino es inmutable; que cada sociedad tiene sus propios repertorios de rasgos y definiciones de género; que en una sociedad pueden coexistir diversos sistemas de género, y que las diferencias y desigualdades se entrecruzan en forma constante con otras diferencias tales como la etnia, la religión y la clase, entre otras.

En estas asunciones están presentes las advertencias de Scott (1999) acerca de la pérdida de peso crítico del término género y sus derivas teórico-políticas. También las reflexiones de Stolke (2004) en torno a su preocupante ubicuidad. Y más recientemente, también Sabsay (2011) sugiere la posible conexión entre la perspectiva culturalista

---

<sup>7</sup> Sobre las contribuciones del texto de Joan Scott pueden consultarse: Meyerowitz (2008), Rayas (2011) y Millán (2011).

sobre el concepto de género, su distancia con la tradición feminista y su despolitización, así como la emergencia de una noción “gubernamental” del género. No es posible dejar de mencionar los riesgos de vaciamiento a los que refiere Palomar Vereza (2015). Estos procesos están presentes en los cambios que transitan las instituciones policiales en Argentina en general, y la PPBA en particular, analizados en la primera parte de este estudio.

*¿Cómo pensar a las instituciones policiales desde esta mirada?*

Las instituciones privilegian determinadas interpretaciones de la realidad en detrimento de otras, reproducen acciones, recuperan cierta información e invisibilizan otra. La desigualdad de género no es un factor aditivo del Estado, ni de las instituciones, ni de las organizaciones, ni de las profesiones, sino un factor constitutivo de las mismas (Acker, 2000; Connell, 1995) que se manifiesta de múltiples formas, entre ellas, en la persistente asociación entre poder, jerarquía y masculinidad. Según Acker (2000),

afirmar que una organización, o cualquier otra unidad de análisis, está generizada, significa que las ventajas y las desventajas, la explotación y el control, la acción y la emoción, el sentido y las identidades, son modeladas a través, y en términos de, una distinción femenino y masculino (...) (p. 124)

En la trama patriarcal, la masculinidad simboliza respeto por quienes se encuentran en la base, y poder para quienes se sitúan en la cúspide de la organización, confirmando la superioridad de género. Afirmar que las instituciones policiales son instituciones generizadas masculinas o masculinizadas, significa no solamente considerar el predominio numérico de hombres sino también las prácticas organizacionales, los cargos de responsabilidad, la división interna del trabajo, las políticas, las rutinas, y los modos de movilizar el placer y el consentimiento (Connell, 1995).<sup>8</sup>

Esta generización se produce a partir de una serie de procesos interactivos que involucran diferentes áreas: la construcción de divisiones del trabajo; de lugares físicos; de poder. Revela además que los varones se ubican sistemáticamente en posiciones de mayor jerarquía; la creación de símbolos e imágenes que expresan, refuerzan,

---

<sup>8</sup> Si bien se trata de nociones diferentes, en algunos estudios sobre la incorporación de mujeres en instituciones policiales como el de Pruvost (2007), se utiliza el término “virilidad” en un sentido casi intercambiable con el de “masculinidad”. Sobre la genealogía de ambos términos puede consultarse Vigarello (2011). Sobre los derroteros de los estudios sobre masculinidades puede consultarse Forth (2008).

mantienen o a veces cuestionan dichas divisiones. Las interacciones entre varones y mujeres reflejan superioridad y sumisión, así como la producción de componentes de género de las identidades individuales.

No obstante, en acuerdo con el aporte de Britton (2000), para pensar epistemológicamente a las organizaciones con sesgos de género es preciso prestar atención tanto al contexto en el que se desarrollan estos procesos, el locus (distinguiendo entre la organización, las prácticas y las políticas), sus gradaciones, como las estrategias y microprácticas a través de las cuales los actores negocian escenarios de cambio. Para ello es preciso analizar tanto los procesos institucionales de generización en la PPBA por los que transitan las experiencias de las jefas entrevistadas, los desafíos en la construcción de sus carreras profesionales como sus posibilidades de agencia<sup>9</sup> tanto en relación con las funciones asignadas y las condiciones de desarrollo profesional como al papel de la policía como institución social en la política de violencia de género, partiendo del supuesto que todas estas dimensiones se encuentran estrechamente vinculadas.

*¿Cómo pensar la construcción de las jerarquías desde la dimensión de género en las instituciones policiales?*

En la policía, en tanto institución armada y profesional, la noción de jerarquía remite a un principio establecido de estructuración formal, de ordenamiento escalonado que construye una cadena de mando, de superiores y subalternos/as, preestablecida con competencias y responsabilidades. Como principio básico estructurante de la organización y funcionamiento de los cuerpos policiales, la jerarquía sostiene un andamiaje piramidal –con un vértice y una base– que concentra en sus cargos de jefatura niveles crecientes de mando y autoridad. Es por ello que en este plano analizo el trabajo en su dimensión organizacional de acuerdo a la distribución y asignación de los mismos en la institución a partir de las diferencias sexuales.

Esta dimensión, no obstante, no da cuenta de otros cruces de hilos que, al modo de una tela, cruzados y entrelazados, forman parte de la trama jerárquica en relación al género e invita a pensar en otras dimensiones, más subterráneas y menos evidentes, a través de las prácticas y subjetividades de las/os agentes. La noción de jerarquía remite a una problemática central en la teoría feminista que de manera persistente ha renovado

---

<sup>9</sup> Algunos de los debates en la teoría feminista y en la teoría social en torno a la relación entre agencia y estructura, y a partir de ella entre las normas y los sujetos, pueden ser consultados en Wharton (1991), Ortner, (1996), McNay (2000) y Butler (2006).

la pregunta acerca de cómo se traduce/deviene la diferencia y asimetría sexual en desigualdad. Parece pertinente entonces indagar sobre la premisa según la cual las visiones androcéntricas y sexistas no son desterradas de una institución por el agregado de mujeres en la escena. Y a partir de la misma, pensar cómo se construye la subordinación en tanto origen de la jerarquización y cuáles son las posibilidades de agencia en dichos escenarios.

Me pregunto entonces por la construcción de las jerarquías en una institución en la que el concepto es central, y en tal caso más evidente en su organización y en la construcción del prestigio. Pero también es preciso explorar en el escalafón de problemáticas sobre los que la institución interviene en las relaciones de género. Un ejemplo claro, es la atención de la violencia de género como parte de la política de seguridad. El foco, entonces, se desplaza desde las mujeres a las jefas para volver a la violencia de género.

En este estudio me propongo analizar los procesos de construcción de las jefaturas en la carreras de mujeres oficiales en un espacio de indagatoria que vuelva visible la naturalización de las asignaciones y las jerarquías a partir de sus cuerpos sexuados en la policía en sus diferentes dimensiones (Monjardet, 2010). Como organización burocrática estatal, se trata de un espacio relacional, con división y especialización de tareas, procedimientos, saberes, estructura jerárquica y rutina. En su dimensión institucional remite a las reglas formales e informales creadas por la autoridad política para la promoción de los intereses colectivos, con el monopolio del uso de la fuerza pública, en este estudio, desde una perspectiva en la que se relativizan la coherencia, la estabilidad y el peso normativo de las mismas en aras de explorar los puntos de fuga, las ambigüedades y las paradojas (Abélès, 1997; Heyman, 2004).

Pero también la policía es una profesión del mundo público que se transita a través de una carrera con competencias establecidas, credencialización y educación superior, con intereses y cultura propios y con principios de identidad (Pruvost, 2007b; Panaia, 2008; Frederic, Graciano y Soprano, 2010; Pozzio, 2012). Finalmente no deja ser, en su dimensión laboral, un trabajo con el que mujeres y varones se ganan la vida con un salario, realizan tareas concretas y cumplen diferentes funciones.

*¿Cómo (des)hicieron, (re)produjeron las relaciones de género en la policía en sus carreras profesionales? y en sus vidas personales? ¿Qué formas de agencia habilitan las formas de subordinación institucionales establecidas?*

Me interesa entonces no solo analizar cómo se construye la subordinación en tanto origen de la jerarquización en la institución, sino también cómo y mediante qué prácticas se reproduce/revierte y, en todo caso, se negocia para construir escenarios de cambio tanto en la propia institución como en el contexto en el cual desarrolla sus funciones en el uso de la fuerza pública.

La experiencia de las mujeres Jefas permite analizar las relaciones de género en la institución policial en el sentido que le otorga al término Teresa de Lauretis (1984, citada por Scott, 1999a, p. 53) no como aquello que se tiene, dando por hecha su existencia como sujetos, sino como “el proceso por el cual se construye la subjetividad para todos los seres sociales, mediante el cual los mismos son ubicados o se ubican en la realidad social, y perciben, comprenden esas relaciones sociales”, integrando la dimensión individual y estructural.

Esto implica analizar bajo qué condiciones ellas han constituido sus subjetividades así como identificar los problemas y oportunidades para convertirse en tales, en tanto sujetos con agencia, según sus condiciones de existencia, elecciones y limitaciones. Estas experiencias dan cuenta de modos posibles de conducción y liderazgo, y diferentes estrategias y posturas: reproducción y acatamiento; resistencia; innovación e improvisación de ellas no solo en tanto profesionales sino también como madres, esposas o hijas; es decir, como parte de las múltiples entramados sociales en las cuales están inmersas.

En acuerdo con Ortner (1996, p. 1-15), desde una perspectiva feminista, las mujeres oficiales que se construyen como jefas no son “peones de los *male games*” sino sujetos con deseos, intencionalidades y puntos de vista autónomos. Desde ellos reproducen pero también innovan aunque no sea siempre deliberadamente, con las ambigüedades entre asumir la masculinidad hegemónica y desafiarla accediendo a los lugares de decisión con estilos propios de autoridad y liderazgo que puedan alejarse de la misma como parámetro dentro y fuera de la institución. No se asume como premisa ni que ellas están totalmente identificadas con este parámetro ni que son portadoras de un punto de vista absolutamente diferente, moralmente mejor.

El género no es un atributo inmóvil e inmutable, sino que se *hace y deshace* tanto desde los procesos institucionales como en la experiencia subjetiva. Según West y Zimmerman (1987), se manifiesta en los diferentes niveles de interacción, en particular en relación con los arreglos institucionales como la división sexual del trabajo, y en el modo mediante el cual la formación de género contribuye a la subordinación de las

mujeres por parte de los hombres. Desde una mirada crítica feminista y de los estudios subalternos, la perspectiva de Ortner (1996, p. 1-20) el género se hace –utiliza la expresión “making gender”– en un doble sentido: por un lado, en relación a los procesos de fabricación de las categorías culturales, y en atención al punto de los actores y cómo estos resisten, negocian y *hacen* el mundo. Finalmente, para Butler (2006) el género se *(des)hace*<sup>10</sup> bajo la forma de prácticas de improvisación en escenarios constrictivos. El género no se hace en soledad, sino en relación a otros/as, y en todo caso, puede dejar en evidencia la capacidad para “hacer algo con lo que se hace conmigo”, en una perspectiva en la que la agencia

no consiste en negar la condición de tal constitución. Si tengo alguna agencia es la que se deriva del hecho de que soy constituida por un mundo social que nunca escogí. Que mi agencia este repleta de paradojas no significa que sea imposible. Significa solo que la paradoja es mi condición de posibilidad (p. 16)

La agencia no es entendida como el poder absoluto que niega el mundo social sino en la posibilidad de establecer relaciones críticas de resistencia, innovación, reproducción, improvisación y transformadoras con las normas y con el reglamento de género (Mahmood, 2006). En este estudio me pregunto, más allá de la reproducción y la resistencia, acerca de posibles cambios institucionales que la agencia pueda habilitar con su presencia en sus prácticas y carreras profesionales, a partir de la idea de que frente a la inexorabilidad de las desigualdades de género, la capacidad de la agencia humana permite modificar las estructuras como posibilidad de construcción de nuevas institucionalidades (Britton, 2000; McNay, 2000). Esto exige someter a revisión la contundencia de las afirmaciones de Acker al respecto (2000) e indagar en las microprácticas que algunas mujeres desarrollan desde lugares de poder y ejercicio de la autoridad, para liderar, adaptarse, rebelarse y/o flexibilizar las representaciones simbólicas de género dominantes en la institución policial (Mendel, 2011).

### **Tendencias y miradas**

En las preguntas y problemas que orientan este estudio se encuentra presente el diálogo, ya con antecedentes en la producción académica, que ha demostrado ser una

---

<sup>10</sup> Las diferentes apropiaciones analizadas desde la perspectiva de los autores pioneros en su uso pueden verse en West y Zimmermann (2009).

herramienta útil e indispensable para la formulación del tema, tanto desde sus avances como desde sus ausencias, fronteras y perspectivas.

La creciente incorporación de mujeres a las policías que se registra en las últimas décadas ha tenido impacto en el campo de las ciencias sociales. Sin ánimo de presentar una revisión exhaustiva y sistemática de los numerosos trabajos publicados, el relevamiento de Beauchesne (1999) sobre las investigaciones en América del Norte, y los estudios de Brown y Heidensohn (2000), de Jackson (2006), de Natarajan (2008)<sup>11</sup>, de Prenzler y Sinclair (2013)<sup>12</sup> y de Tena Guerrero (2013)<sup>13</sup>, dan cuenta del aumento de investigaciones, en particular en la producción académica anglosajona pero también en la literatura francófona y luso parlante, sobre diversos procesos relacionados con la incorporación de las mujeres en las instituciones policiales. Los principales tópicos han sido: la historia de las mujeres en la policía; los obstáculos a su integración; las percepciones de funcionamiento y la satisfacción laboral; y las perspectivas para una plena integración.<sup>14</sup>

Una de las tendencias se inclina a pensar la policía como una organización generizada, a partir de la influencia de las ideas de Kanter (1993), de Acker (2000) y de la noción de “doing gender”, de West y Zimmerman (1987), y de Connell (1987) como marco de referencia. En el estudio pionero de Martin (1980),<sup>15</sup> el foco se orienta a indagar en qué medida las distorsiones en el balance de género en estas instituciones intervienen en las oportunidades diferenciales de varones y mujeres. En un trabajo posterior (1996), la autora sostiene pensar al género como un “hacer” socialmente construido a través de las interacciones sociales en las que predomina la reproducción del modelo de masculinidad hegemónico. Esta tendencia con variaciones, críticas y nuevos debates, se ha mantenido presente en estudios más recientes (Chan, Doran y Marel, 2010; Morash y Haar, 2012).

---

<sup>11</sup> El relevamiento bibliográfico realizado por la autora incluye 487 publicaciones sobre mujeres policías, publicadas entre 1970 y 2005, en su amplia mayoría provenientes de Estados Unidos e Inglaterra, realizado a través del Nacional Criminal Justice Referente Service and Criminal Justice Abstracts.

<sup>12</sup> En este estudio se presenta una sistematización de información cuantitativa sobre la situación de las mujeres oficiales en Inglaterra y Gales, Escocia, Irlanda del Norte, Éire, Estados Unidos, Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Ghana, Nigeria, India, Pakistán, Hong Kong, Papúa New Guinea y Fiyi.

<sup>13</sup> Sobre la producción académica en relación al tema en México pueden consultarse, entre otros: Arteaga Botello (2000), Suárez de Garay (2006), López, García y Sánchez (2013) y Tena Guerrero, Aldaz Portas y Espinosa Gutiérrez (2015).

<sup>14</sup> Sobre la incorporación e integración de mujeres en las fuerzas armadas en algunos países europeos pueden consultarse: Dandeker (2003), Dandeker y Segal (1996), Woodward y Winter (2004; 2006), Carreiras (2004), y Carreiras y Alexandre (2013).

<sup>15</sup> Estudio sobre la Policía Metropolitana de Washington D.C., Estados Unidos.

Por otra parte, Pruvost (2007; 2008) indaga sobre la profesión policial a partir del análisis de los modos en que las mujeres deben negociar la construcción de sus carreras en dialogo con perspectivas que incluyen herramientas analíticas de la teoría feminista y la psicodinámica del trabajo. Si bien el objeto de estudio son las mujeres policías, la indagatoria supera la exploración numérica para internarse, buceando en las biografías de mujeres policías, en los intersticios de relación entre las instituciones, las normatividades y las subjetividades.

También la policía es analizada como espacio generizado desde una epistemología feminista que sostiene la pertinencia de analizar la experiencia situada de las mujeres en el orden de género a partir de la discusión de la neutralidad valorativa de paradigmas científicos androcéntricos. Las investigaciones sobre mujeres policía de la Ciudad de México de Tena Guerrero (2013) y en colaboración de Jahel López Guerrero (2017), expresan esta tendencia que avanza más allá de la identificación de las diferencias entre varones y mujeres, dentro de las cuales también se indaga sobre mujeres “mando”, uno de los escasos estudios disponibles en la región. Por su parte, Suárez de Garay (2017) a partir del pensamiento de Butler (2006), analiza las posibilidades de agencia de jefas policiales en diferentes fuerzas de seguridad mexicanas.<sup>16</sup>

En Argentina, los estudios sobre la incorporación de las mujeres y las relaciones de género en las fuerzas de seguridad se inscriben en el contexto más amplio de la construcción de un campo de estudio. A partir de los años noventa comienzan a desarrollarse diversos trabajos que abren nuevos dominios de reflexión en el campo de las ciencias sociales con diversos enfoques y perspectivas. Sobre el ámbito policial en un sentido amplio se encuentran, entre otros, estudios sobre la institución policial, sus estructuras de conducción; el diseño de políticas públicas de seguridad ciudadana (Sain, 2002; 2004; 2015); sobre la cultura policial, la seguridad ciudadana y la relación con las universidades (Kaminsky, 2005; Kaminsky y Galeano, 2008); análisis que abordan a los agentes policiales y sus relaciones entre las violaciones a los derechos humanos y las policías como parte del universo de agencias estatales que ejercen la violencia (Tiscornia, 1998; 1999; 2004; Tiscornia, Eilbaum y Lekerman, 2004; Tiscornia y Pita, 2005); estudios sobre las prácticas cotidianas, las relaciones de poder, los saberes y las

---

<sup>16</sup> La participación en diferentes instancias de intercambio académico en la UNAM-CEIICH en el marco del Programa de Investigación Feminista, tanto con Olivia Tena Guerrero, Susana Duraó y con María Eugenia Suarez de Garay constituyeron espacios de reflexión y enriquecimiento para la construcción de una mirada propia sobre las relaciones de género en la policía.

subjetividades en las policías y fuerzas de seguridad (Frederic, 2008; 2014; Sirimarco, 2004; 2009; Galvani, 2007; Garriga Zucal, 2013; 2014; 2016 y Calandrón, 2014).<sup>17</sup>

Sobre las FFAA, Badaró (2009; 2010; 2013) realiza un estudio etnográfico de las mismas y dentro de ellas, del Ejército Argentino y del Colegio Militar, como espacios de formación y socialización. Por su parte, Frederic (2013) indaga también acerca de la educación militar y la integración de los militares en los procesos de democratización en Argentina.

En este contexto, son escasos los estudios que abordan la incorporación de las mujeres y las relaciones de género en las fuerzas de seguridad. En varios de sus trabajos, Badaró (2009; 2010; 2015) analiza las relaciones de género en la formación de los futuros cadetes en el Colegio Militar de la Nación así como, a partir de categorías analíticas de la teoría feminista, indaga acerca de la capacidad de agencia de las mujeres militares en la institución (2015). Asimismo, Masson (2010), Arduino (2010), Perdomo, Zicre y Sotelo (2010) y Frederic (2013), reflexionan en torno a la construcción de las FFAA como espacio mixto, las políticas de género llevadas adelante durante la gestión de Nilda Garré al frente del Ministerio de Defensa de la Nación, los desafíos de integración y de construcción de liderazgos.

En sus estudios sobre la Policía Federal Argentina, Sirimarco (2009) analiza los procesos de socialización inicial de los futuros agentes en los que la masculinidad ocupa un lugar central en la producción de lo que autora define como el “sujeto policial”. Sobre la PPBA, Lynch (2011) analiza la incorporación del enfoque de género en los procesos de reforma desde una perspectiva normativa. Por otra parte, los trabajos de Calandrón (2010; 2012; 2014) constituyen un aporte para el análisis de las relaciones de género, las femineidades y masculinidades, la familia y la sexualidad a partir de indagatorias históricas y etnográficas en las que emergen los sentidos de las moralidades en varones y mujeres en la fuerza. La indagatoria de Pereiro (2014) aporta una mirada antropológica de las Comisarías de la Mujer y la Familia y de las políticas de seguridad orientadas a la violencia de género en un contexto anterior al que se indaga en este trabajo.

---

<sup>17</sup> Para una revisión sobre diversas perspectivas en los estudios sobre policías y fuerzas de seguridad en Argentina pueden consultarse: Frederic (2008), Sirimarco (2010), Sain (2010); Galvani, Mouzo, Rangugni, Recepter, Ríos, Rodríguez y Seghezzo (2010); Ríos (2014) y Frederic, Galvani, Garriga Zucal y Renoldi (2014). Este último texto reúne trabajos producidos por integrantes del Grupo de Estudio sobre Policía y Fuerzas de Seguridad (GEPYFS, IDES-UNQ) del cual he formado parte durante varios años como espacio de discusión y reflexión, y cuyos debates han contribuido a mi comprensión de la policía como institución y a las/os policías como objeto de estudio.

## Estrategia de investigación

Mis primeras aproximaciones a las fuerzas policiales y de seguridad fueron empíricas, como docente de un curso de posgrado sobre seguridad y políticas públicas en 2004 y 2005. A través de su dictado, compartí espacios de formación con oficiales y suboficiales, en su amplia mayoría varones perteneciente a policías provinciales.<sup>18</sup> En los mismos años, oficiales de la Prefectura Naval Argentina (PNA) participaron de mi curso en la Licenciatura en Ciencia Política y Gobierno, en tanto otros oficiales y suboficiales –en su amplia mayoría de la PPBA–, asistían a los cursos de la Licenciatura en Seguridad Ciudadana en la Universidad Nacional de Lanús (UNLa).<sup>19</sup>

A partir de 2007 la propuesta y dictado de un seminario sobre la incorporación de la dimensión de género en las instituciones policiales y las políticas de seguridad, se convirtió en un espacio de intercambio de ideas, temas y problemas partir del (des)encuentro con la teoría feminista. A lo largo de varias ediciones, participaron de mis clases oficiales y suboficiales, varones y mujeres, de diferentes jerarquías y perfiles socio demográficos, varios/as con responsabilidades de jefatura, supervisión y conducción. A algunas/os me tocó orientarlos en sus trabajos finales de grado. Si bien en su gran mayoría pertenecían a la *bonaerense*, también hubo integrantes de fuerzas de seguridad federales y de otras jurisdicciones, así como oficiales retirados de la Fuerza Aérea y el Ejército.<sup>20</sup> A partir de 2008, la participación desde el Programa de Políticas Públicas y Género (UNLa) en reuniones de Mesas Locales de Prevención y Atención de la Violencia Familiar (MLPAVF) del conurbano sur, posibilitó mis primeros contactos con las jefas de las CMF, tanto a través de su participación en estos espacios colectivos como de sus prácticas en el territorio.

Mis actividades como docente investigadora en la universidad, con sus potencialidades y limitaciones, ambientaron los primeros pasos del proceso de construcción del objeto de estudio y también de una mirada. Puede resultar evidente,

---

<sup>18</sup> Curso de Posgrado “Seguridad y Políticas Públicas” dictado en el marco del “Programa Nacional de Capacitación, apoyo a la formación y actualización profesional de cuerpos policiales y fuerzas de seguridad”, organizado por el Consejo de Seguridad Interior, Ministerio del Interior de la Nación para la mayoría de las policías provinciales de las regiones: Centro, Cuyo, Patagonia, NOA y NEA.

<sup>19</sup> Como docente investigadora de la Universidad Nacional de Lanús (UNLa), ubicada en la localidad de Remedios de Escalada, partido de Lanús, en el conurbano sur de la provincia de Buenos Aires. En ambos casos participaban de los Ciclos de Complementación Curricular (CCC) que la UNLa incluía en su oferta educativa, en la Licenciatura en Ciencia Política y Gobierno, al que asistían oficiales de la PNA, y en Seguridad Ciudadana (Departamento de Planificación y Políticas Públicas).

<sup>20</sup> Policía Federal Argentina, Gendarmería Nacional, Ejército Nacional, Fuerza Aérea, la Policía de la ciudad de Buenos Aires y Policía provincial de Santa Fe. A partir de la reforma del Plan de estudios de la Licenciatura y el Ciclo de Complementación Curricular en Seguridad Ciudadana (2015), el Seminario optativo sobre Género y Seguridad se transformó en asignatura curricular.

pero entiendo pertinente registrarlo: en la universidad las/os policías que participan de la formación son estudiantes, al igual que el resto que asisten por su propia voluntad. Vestidas/os de civil –en ocasiones de fajina– y desarmadas/os, su cargo jerárquico mantiene valor en su biografía profesional, pero en el campus se mantienen en suspenso las prerrogativas y ventajas. De igual forma, los estigmas vigentes en el mundo policial, entre los que se cuentan los emanados por las diferencias de género. Entran a la universidad, muchas veces con una suerte de complejo de inferioridad en relación al saber académico, en busca de otra jerarquización, de otro prestigio y de otras legitimidades que adquieren sentidos diferentes para varones y mujeres. Sus relatos sobre la historia reciente de la institución durante la dictadura militar y los procesos posteriores, durante los cuales muchas/os entraron a la fuerzas de seguridad, me permitieron comenzar a conocer a la institución desde sus perspectivas.<sup>21</sup> El registro sistemático posterior de los debates, intervenciones de las/os estudiantes y conversaciones informales fuera de clase fue una herramienta valiosa en estos primeros pasos.

Mi experiencia como investigadora estuvo atravesada por mi reflexividad sobre cómo podía intervenir mi propia biografía y mi identidad desde mi condición de mujer, blanca, heterosexual, civil y universitaria, a partir de la idea de que todo conocimiento es un saber situado según las condiciones históricas y sociales, individuales y colectivas (Haraway, 1988). Los desafíos como docente fueron la antesala a mi reflexión acerca de mi experiencia como investigadora en este estudio. El abordaje de temáticas muy ajenas a su perfil profesional, que interpelaban los mandatos y estereotipos individuales e institucionales, abrieron la posibilidad de impactar en las subjetividades de las/os estudiantes y en sus relaciones de género. A medida que fue creciendo mi interés por sus voces, tuve por delante el desafío de encontrar estrategias para construir espacios de comodidad y empatía que me permitieran buscar, escuchar, ver y comprender, más que constatar y comprobar sin desdibujarme. En tal sentido, estos antecedentes fueron puertas de entrada a mi acercamiento al mundo policial y a los sentidos circulantes entre los varones y mujeres en torno de la profesión, la formación, la carrera, la vida personal y los saberes y prácticas a partir de los cuales comencé a pensar no sólo el objeto de estudio, sino también a mí como investigadora.

---

<sup>21</sup> Sobre este punto es interesante consultar Kaminsky (2005).

La evidencia empírica de esta tesis fue construida en base a fuentes primarias de información, lo cual presentó múltiples desafíos en virtud de las resistencias con las que me encontré tanto de las autoridades policiales como de sus agentes.

Elegí una estrategia metodológica en la que se combinaron técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa que orientaron la realización del trabajo de campo y su posterior análisis. Dentro de las primeras se utilizaron la entrevista en profundidad y la observación participante (Forni, 1993; Guber, 2001). Dentro de las segundas, se realizaron procesamientos de bases de datos provenientes de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), relevada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) y datos oficiales provenientes del Ministerio de Seguridad de la provincia de Buenos Aires.<sup>22</sup>

El trabajo de campo fue realizado entre 2011 y 2016, siendo las dificultades de acceso a la información una variable interviniente a lo largo de toda esta investigación. Una de ellas fue la escasez de datos oficiales con información estadística acerca las fuerzas de seguridad en Argentina –con excepción de las fuerzas federales y las fuerzas armadas. Esto se convirtió en un estímulo para la construcción de un posible perfil socio-demográfico de los/as policías en el país en base a la información de la EPH. Fueron analizados como períodos los cuartos trimestres del año 2004 y 2014 respectivamente, cuya comparación permite analizar la evolución en el tipo de ocupación en la década anterior al momento en el que se realiza el trabajo de campo de la investigación y al que corresponden los datos obtenidos sobre la PPBA del Ministerio de Seguridad de la provincia de Buenos Aires.

En virtud de la ausencia de datos estadísticos procesados sobre la PPBA en estudios oficiales –como los elaborados desde el Ministerio de Seguridad de la Nación o desde el Ministerio de Defensa Nacional– o académicos, los mismos fueron construidos a partir de pedidos de información en dos momentos –2011 y 2015– mediante la tramitación de expedientes, cada uno de los cuales demoró varios meses y exigió un seguimiento que implicó numerosos llamados telefónicos y viajes a la ciudad de La Plata, proceso que forma parte del trabajo de campo de esta investigación y se describe en detalle en el capítulo 3. Fueron relevadas fuentes documentales oficiales, entre las que se incluyen: resoluciones ministeriales; decretos y leyes nacionales y provinciales;

---

<sup>22</sup> Para más información, ver Anexo II.

los antecedentes de diseños curriculares de la formación policial en la provincia de Buenos Aires; e informes de gestión.

Fueron realizadas entrevistas en profundidad a veinticinco mujeres policías con diferentes cargos y jerarquías, en actividad y retiradas. Fueron entrevistadas 20 oficiales con un rango de edad entre 42 y 55 años, con más de veinte años en la fuerza y que al momento de ser consultadas ocuparan o que hubieran ocupado algún cargo de responsabilidad en los diferentes niveles que el ordenamiento jerárquico de la fuerza tiene previsto. Dentro de este universo, siete corresponden al nivel de conducción (Comisaria General y Comisaria Mayor); tres al nivel de supervisión (Comisaria Inspector), y diez al nivel de jefatura (Comisaria y Subcomisaria). En un caso tuve la oportunidad de seguir la trayectoria de una oficial entre 2011 y 2015 desde el grado de Comisaria Inspector a Comisaria General. Asimismo, fueron entrevistadas cinco Oficiales Principales y suboficiales. El criterio de selección se sustentó en la posibilidad de reconstruir a partir de los relatos autobiográficos sus trayectorias institucionales y personales, así como los posicionamientos en sus carreras profesionales desde su ingreso a la fuerza.

Resultó muy difícil el acceso a oficiales varones en cargos de jefatura que estuvieran dispuestos a participar de la investigación aun con resguardo de su identidad. Con excepción de algunos titulares, estudiantes de la Universidad o relacionados con ellos, en ningún caso formaban parte del nivel jerárquico más alto. Fueron entrevistados ocho oficiales varones en un rango de edad entre 40 y 50 años, con más de veinte años en la fuerza, entre quienes se encontraban un Comisario Inspector, dos Comisarios, tres Subcomisarios y dos Oficiales Principales. También fueron entrevistadas cuatro funcionarias y ex funcionarias civiles del Ministerio de Seguridad de la PBA de diferentes gestiones, y dos profesionales de los Equipos Interdisciplinarios de Comisarías de la Mujer y la Familia.

Los encuentros con las jefas de más alto rango requirieron de constancia y paciencia para lograr, primero el acceso y luego un espacio de confianza en el cual estuvieran dispuestas a compartir sus experiencias con la reserva de su identidad. Para algunas, ese momento llegó luego de retirarse, cuando ya no tenían que rendir cuentas, pero también cuando las entusiasmó la idea de que su voz formara parte de este estudio. Estos procesos duraron varios meses, y en dos casos pasó más de un año entre el primer intento y el primer encuentro.

El trabajo de campo en las CMF, tanto las entrevistas con sus titulares (7) como las observaciones en algunas de las dependencias, fue realizado entre 2011 y 2013, con la excepción de la dependencia a cargo de un jefe varón, efectuada en 2015. Las observaciones en estas dependencias fueron realizadas en dos localidades del conurbano y una de otro partido de la provincia, cuyas identidades se mantienen en reserva. Para la realización de esta parte del trabajo de campo conté, durante el mismo, con la colaboración y muy buena predisposición de autoridades y funcionarias/os de la Dirección General de Coordinación de Políticas de Género del Ministerio de Seguridad de la Provincia.

Durante el trabajo de campo realicé numerosas visitas al Ministerio de Seguridad en La Plata, durante las cuales pude realizar entrevistas, observar la labor específica dentro sus dependencias, así como asistir a eventos institucionales, entre los cuales se incluyó un acto protocolar de ascenso de una de las jefas cuyas experiencias se analizan en este estudio.

### **Estructura de la tesis**

La tesis se estructura en dos partes. En la primera parte se analizan, desde una perspectiva diacrónica y sincrónica, los procesos institucionales de socialización y de construcción de divisiones entre policías varones y mujeres, desde el ingreso de las mujeres en 1947 hasta la creación de la Superintendencia de Políticas de Género en 2015, organizada en tres capítulos. En el capítulo 1 se analiza el proceso de incorporación de mujeres en la fuerza en dos momentos: 1) el ingreso de las mujeres con la creación de un cuerpo de mujeres/femenino (1947-1956); 2) la reincorporación de las mujeres a la policía en condiciones de igualdad limitada (1976-1997). En el capítulo 2 se analiza el proceso de institucionalización encapsulado de género desde la reforma de la bonaerense hasta la creación de la Superintendencia de Políticas de Género (1998-2015). Las experiencias y las trayectorias profesionales de las jefas analizadas en este estudio atraviesan de diferentes maneras estos tres momentos ya que de la formación de las más antiguas participaron “pioneras” del primer momento; todas comenzaron su socialización en la institución y sus carreras profesionales como parte de una minoría durante la segunda etapa, y todas accedieron a los cargos de jefatura también en minoría en la tercera. Ese es el criterio a partir del cual se organiza el análisis, prestando atención tanto al contexto como a las permanencias y cambios que dan cuenta más de gradaciones en los procesos de generización que de inexorabilidad

inmutable, tanto en relación con las funciones asignadas y las condiciones de desarrollo profesional como al papel de la policía como institución social en la política de violencia de género, partiendo del supuesto que todas estas dimensiones se encuentran estrechamente vinculadas. A partir de este análisis histórico institucional, en el capítulo 3 se presenta un mapa de situación actual de la división sexual del trabajo en la distribución de las jerarquías en la PPBA.

En la segunda parte se analizan las experiencias y prácticas de las Jefas en sus carreras profesionales y vidas personales. Si bien todas las mujeres policías entrevistadas comparten algunas experiencias en el desarrollo de su carrera profesional, y es posible reconocer obstáculos y desafíos comunes a casi todas ellas, en el capítulo 4 se centra la mirada en algunas de las Jefas que han llegado a ocupar los cargos más altos en la conducción de la PPBA. Se analizan sus experiencias a cargo de estos espacios reservados casi con exclusividad por la institución al personal femenino, a partir de las posibilidades de agencia que habilitan las formas de subordinación establecidas. En el capítulo 5 se analizan las experiencias de las jefas de las Comisarías de la Mujer y la Familia en tanto espacios reservados casi con exclusividad por la institución al personal femenino, a partir de las posibilidades de agencia que habilitan las formas de subordinación establecidas. Si bien deben desplegar algunas de las capacidades analizadas en el capítulo anterior en relación con las Jefas que han alcanzado los cargos de conducción más altos, tienen que desarrollar también otras derivadas de las especificidades de estas dependencias según sus funciones, la temática sobre la que intervienen, su personal, su lugar en la institución y también de la interlocución social y política en el territorio donde están ubicadas.

## **PRIMERA PARTE**

### **Procesos institucionales y relaciones de género en la policía de la provincia de Buenos Aires (PPBA)**

## CAPÍTULO 1

### Mujeres en la PPBA.

#### Incorporación y socialización institucional (1947-1997)

Un día, a comienzos del año 2011, un director de cine llegó hasta una dependencia policial de la provincia de Buenos Aires solicitando permiso para filmar algunas escenas de una película de terror que debía transcurrir en una comisaría. Necesitaba locaciones que resultaran verosímiles y, de ser posible, también a alguien que interpretara al Jefe. Grande fue su sorpresa –y a la vez, desilusión– al advertir, primero, que el despacho de la máxima autoridad del lugar era un espacio muy luminoso, pintado de colores claros, con cortinas, flores, y perfumado con un aroma cítrico. El Jefe en verdad era una mujer (la Jefa), que ante el asombro del visitante, explicó con una sonrisa irónica: “¡Ahora, la policía viene así!”.<sup>23</sup>

“¡Qué lástima!” –respondió el director–. “No es lo que busco, no me sirve”. La ambientación de la locación no daba con el tono buscado. Era muy “ostentoso”, según declaró. Y “demasiado iluminado”. No era un sitio lúgubre, y por lo tanto no se correspondía con “la idea que se tiene de una comisaría, algo más oscuro, con las paredes recubiertas de machimbre”. En el guión, además, siempre había imaginado que el rol del Jefe debía ocuparlo un hombre, morocho, que podía ser gordo o flaco, pero... si tenía bigotes, mejor. Nunca pensó en la posibilidad de una mujer, y menos rubia, de aspecto agradable y con una colita en la cabeza. No, definitivamente, una jefa no servía. Ni siquiera como *actriz* representando el rol de un comisario.

Las imágenes que debían poblar la historia de ficción estaban ancladas en un imaginario de género que hunde sus raíces muy lejos en el tiempo. Más que un capricho exótico del guionista las mismas expresan la persistencia de representaciones de estereotipos sostenidos en creencias hegemónicas acerca de la asociación entre jerarquías y varones en una institución generizada masculina como la policía (Acker, 2000; Connell, 1995). No obstante, el episodio hubiera sido impensable décadas atrás si la policía no hubiera transitado diferentes procesos institucionales marcados tanto por la tendencia a incorporar mujeres como a posibilitar su acceso a los cargos de jefatura.

---

<sup>23</sup> Entrevista a Comisaria Inspectora de la PPBA en 2012.

En este capítulo se analizan los procesos de incorporación y socialización institucional de las mujeres en la PPBA en dos momentos: 1) la creación de un cuerpo policial de mujeres (1947-1956); y 2) la reincorporación de las mujeres a la policía en condiciones de igualdad de género limitada (1976-1997).

### **1. Nace una estrella. La creación de un cuerpo policial de mujeres (1947-1956)**

Las instituciones policiales en Occidente han recorrido diferentes procesos de cambio tanto en relación a su composición por género y su transformación en instituciones “mixtas” mediante la incorporación de mujeres como en relación a la promoción de cambios normativos y organizaciones en la división del trabajo y la formulación de políticas que involucran las relaciones de género.

Entre ellos pueden identificarse: 1) la creación de cuerpos policiales “de mujeres” o “femeninos”; 2) la promoción de la incorporación de mujeres en igualdad – total/parcial– de condiciones que los varones (formación, jerarquías, funciones, etc.); 3) la creación de espacios dentro de las policías para atender problemáticas asociadas con las mujeres (la violencia domestica/familiar/de género), atendidos y conducidos por mujeres.

En estos procesos históricos de incorporación a la fuerza, se observan en la periodización algunas pautas regulares. Entre otras, vale hacer notar que el ingreso a la institución se da desde comienzos del siglo XX hasta la Segunda Guerra Mundial. A partir de allí se consolidan roles para las mujeres diferenciados de los varones, en particular en lo que hace a la atención a niños y otras mujeres, práctica que se extenderá hasta los años 60'.<sup>24</sup> A partir de la década del 70' en adelante, se implementa la aprobación de una legislación más igualitaria y la disolución de departamentos de mujeres separados de los de varones<sup>25</sup> (Martin, 1980; Brown y Heidensohn, 2000; Jackson, 2006; Prenzler y Sinclair, 2013; Beauchesne, 2009).

Durante la primera década del siglo XX la incorporación de mujeres en fuerzas policiales empezó lentamente, primero al Servicio Policial de Portland (Oregón) en 1908 y luego, en 1910, en Los Ángeles (Estados Unidos); en 1913 en Toronto (Canadá), y en a partir de 1918 a la Policía Metropolitana de Londres (Inglaterra). Su función será

---

<sup>24</sup> Beauchesne (2009) distingue entre la fase de “mujeres en la policía” –antes de los años 70’– y “mujeres policía” con posterioridad a ese momento.

<sup>25</sup> Brown y Heidensohn (2000) distinguen entre “*the elders periode*”, “*the seasoned periode*” y “*the fledgling periode*” (p. 6-11).

la de intervenir en la protección y control de mujeres y niñas/os, de la mano de la moral patriarcal y los valores dominantes.

Con el apoyo de organizaciones y grupos de mujeres, en 1915 se crea en la ciudad de Baltimore (Maryland, EEUU) la “Asociación Internacional de Policías” a través de la cual sus afiliadas reclaman el reconocimiento en las instituciones policiales a partir de su labor en la “prevención” de los delitos. En 1922 una resolución de la organización expresaba como demanda que el trabajo social de las mujeres policías fuera considerado como complementario al trabajo represivo de los hombres, a partir de cuyo reconocimiento pudieran recibir el mismo status profesional. El rechazo al planteo en la época se sostenía en la asociación de la profesión con el uso de la fuerza, la represión y el control, y no a la prevención. El ingreso de las mujeres y las tareas que desempeñaban en la época tensaban los límites del trabajo de la policía en relación con otras mujeres (Beauchesne, 2009, p. 22-23).

Es preciso remarcar entonces que las mujeres ingresaron a las instituciones policiales por la puerta de la división sexual del trabajo, signadas por estigmas que no resultarán fáciles de borrar en el futuro. Ni ellas ni el trabajo que realizan tienen el mismo status que el de sus pares varones. De modo tal que el ingreso de las mujeres estará marcado por un carácter accesorio, subsidiario en las construcciones jerárquicas de la institución.<sup>26</sup>

Durante el siglo XIX se registran en Argentina las primeras incorporaciones de personal femenino en la Prefectura Naval Argentina (en adelante PNA) en la Ayudantía de Puerto Madryn para tareas de logística. Luego, ya en el siglo XX, ingresan como telefonistas en el control aduanero, y en 1953 como marineras.<sup>27</sup> La primera mujer policía ingresó a la Policía Federal Argentina (en adelante PFA) en 1934 en el escalafón de suboficiales (Ministerio de Seguridad de la Nación, 2014, p. 64-65).

Las protagonistas de este primer momento quedaron en la memoria de las jefas entrevistadas y son evocadas como las “pioneras”, mujeres que dieron los primeros pasos en la profesión policial en el país descubriendo y explorando un nuevo territorio.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> En 1931 la cantidad de mujeres policías en servicio activo se limitaba a 159 en Alemania, siete en Dinamarca, 150 en Inglaterra, 55 en Holanda, 57 en Polonia, cuatro en Suiza y 593 en Estados Unidos, según información de *La Française* del 28 de abril de 1934, citado en Pruvost (2008, p. 40). Sobre este período pueden consultarse: Brown y Heidensohn (2000), Jackson (2006), Pruvost (2008) y Martin (1980).

<sup>27</sup> En 1953, la Prefectura Nacional Marítima organizó un Cuerpo Auxiliar Femenino constituido por cinco mujeres con el grado de oficiales (Calandrón y Galeano, 2013b).

<sup>28</sup> El término “pionera/o” tiene una carga de agencia individual cuyo origen esté quizás en la etimología del término. Proviene del francés “*pionnier*” que en el siglo XII designaba al soldado de a pie (infantería)

Fue una institución exclusivamente de varones hasta la creación en 1947 del primer cuerpo de policía femenina del país: la “Brigada Femenina”.<sup>29</sup> La medida se inscribe en el proceso de reforma policial en la PBA (1946-1951) desarrollado durante el primer gobierno peronista (Barreneche, 2010; Lynch, 2011).<sup>30</sup> El contexto socio-histórico incluye cambios en el mercado de trabajo femenino y la aparición en el horizonte de posibilidades profesionales de nuevas opciones como había ocurrido en otros países).<sup>31</sup>

Los cursos de formación duraban cinco meses y replicaban, en líneas generales, la estructura curricular de los varones. Se desarrollaban con régimen de externado en los Destacamentos Femeninos de La Plata y Mar del Plata como destinos principales. Las agentes de policía de esta primera promoción (55’), fueron destinadas al servicio de Investigaciones y a la Sección de Seguridad para cumplir funciones específicas en las que parece diluirse la frontera entre trabajo social y trabajo represivo aludida anteriormente: asistencia y contralor de mujeres solas o menores que habitaban en hoteles y hospedajes; protección de menores de 18 años que vivieran en el abandono y la indigencia; vigilancia de mujeres detenidas u hospitalizadas; investigación de causas

---

y también a los que servían a los cuerpos de ingeniería militar. En el siglo XIV correspondió a “obrero de artillería”, y a “roturador” a partir de 1478, antes de cobrar su sentido moderno, como “descubridor”, “iniciador” o “creador” en el siglo XIX, probablemente a partir del inglés “*pioneer*”. Para más información, consultar el Diccionario de la RAE, disponible en: <http://dle.rae.es/?w=pionero&o=h>. Sobre otras mujeres pioneras en otros espacios y profesiones puede consultarse el número especial de *Travail, genre et sociétés* (2000) en: <http://www.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-2000-2-page-29.htm>

<sup>29</sup> Si bien desde el gobierno se la presenta como la primera policía femenina “en toda Sudamérica” (discurso del Director de la Escuela de Policía, 6/03/1947) desde comienzos de la década del 30’ se registran antecedentes en la materia en Uruguay. El 30 de junio de 1931 se dispuso que la Jefatura de Montevideo contratara seis guardias civiles del sexo femenino y en 1943 se creó el Cuerpo de Policía Femenino de Vigilancia y Seguridad de la Cárcel de Policía. En 1945, por resolución de la Jefatura, las integrantes del Cuerpo pasaron a utilizar uniformes, se regularizó su situación presupuestal y se las denominó, según su cargo, Policía Femenina de Montevideo; funcionarias del Servicio de Seguridad y Vigilancia de la Cárcel de Policía. Para más información, consultar: <https://policia.minterior.gub.uy/index.php/noticias-y-comunicados-de-prensa/4545-homenaje-a-la-mujer-policia>

<sup>30</sup> En la historia de la PPBA de la primera mitad del siglo, Barreneche (2010) identifica los siguientes momentos: 1) 1880-años 20’; 2) años 30’; 3) Revolución del 43’ y primer gobierno peronista; 4) Revolución Libertadora.

<sup>31</sup> La incorporación de mujeres en la policía en Francia se relaciona estrechamente con la historia del trabajo femenino. La entrada de las mujeres en profesiones tradicionalmente masculinas se vincula con diversos factores: la búsqueda de independencia económica de mujeres diplomadas; la imitación del Estado del sector privado que ya había comenzado a incorporar mujeres; y el desarrollo de la máquina de escribir y la aparición de las “damas dactilógrafas” que empezaban a ganar terreno en las oficinas. Con la Primera Guerra Mundial, las mujeres con tareas administrativas entran en la Policía, proceso que ya había empezado en Suecia (desde 1908) y en los Países Bajos en 1911. En 1935 –con los reclamos de las feministas reformistas como parte del contexto histórico– la policía municipal parisina incorpora a las primeras mujeres agentes de policía para velar por la población femenina y los niños que vagaban por las calles. Es recién en 1968 que se abre el concurso para oficiales de policía con autorización para llevar armas. Progresivamente se irán abriendo las jerarquías y habilitándose concursos para otras áreas de la Policía Nacional (Pruvost, 2008; Ébel, 2005 en Aubouin, M., Teyssier, A. y Tulard, J., 2005).

de menores delincuentes; represión de mendicidad infantil y estudio del ambiente en que se desarrollan estos niños; vigilancia de playas y lugares de diversión donde hubiere mujeres o menores; vigilancia y control en los balnearios de la asistencia de mujeres solas o menores (Calandrón y Galeano, 2013a; 2013b).<sup>32</sup>

En este primer momento, el estado provincial pone en juego criterios de género a partir de los cuales instituye y organiza las diferencias de género entre mujeres y hombres a partir de una matriz binaria heteronormativa tanto al interior de la misma como en el contexto social en el que se desempeña. Si bien no son naturales, una vez construidas, estas son usadas como fundamento de una visión esencialista sobre la cual se construyen las desigualdades de género. La creación de este cuerpo femenino para cumplir las funciones señaladas anteriormente da cuenta de procesos de interacción a través de los cuales la policía puede ser analizada como una institución generizada (Acker, 2000).

El primero de estos procesos tiene que ver con la construcción de divisiones en relación al trabajo: la asignación de espacios físicos separados y la tipificación por género según la cual una función pasa a ser vista como apropiada, en este caso, para trabajadoras con características femeninas (Britton, 2000). A través de estas nuevas funcionarias públicas el estado provincial velaba por la moral patriarcal, prestando atención a mujeres, niños y ancianos, defendiendo la familia y el rol materno (Valobra, 2004/2005).

El argumento esencialista sostenido en la naturaleza femenina hace su aparición por primera vez en la institución a través de la asociación de ciertas virtudes construidas históricamente asociadas a estereotipos masculinos y femeninos, a partir de creencias culturales hegemónicas que en tanto tales emergen como descripciones universales acerca del comportamiento de varones y mujeres –abstractos e indefinidos–, enfatizando unas cualidades y descartando otras (Ridgeway y Correll, 2004). Emergía entonces la fuerte asociación entre mujer y naturaleza analizada extensamente en la teoría feminista desde mediados de los años 70'. Este esencialismo anclado en la base misma de las

---

<sup>32</sup> Reglamento Provisorio para el personal de la Policía Femenina, capítulo tercero, inciso 11, en MPPBA, Serie Órdenes, PPBA, N° 17210, La Plata, 22 de enero de 1948.

Agradezco a Sabrina Calandrón por la copia del documental *Mujeres, policías. Relatos sobre la integración de mujeres a la Policía de la Provincia de Buenos Aires*, de su autoría (2014b), que incluye una entrevista a Elena, pionera de la Brigada Femenina.

relaciones sociales sobrevivirá bajo otras formas, mutante pero vigoroso, hasta el presente.<sup>33</sup>

Una integrante del cuerpo señalaba desde su lugar que “la Policía Femenina tiene el honroso destino de coadyuvar en la noble tarea que realiza la Justicia en el orden interno de la Nación”.<sup>34</sup> Su existencia era destacada con orgullo por las autoridades de la época como expresión de la aplicación de un “concepto moderno de gobierno”<sup>35</sup> en un momento en el que, en particular en relación con las mujeres, la figura de Evita<sup>36</sup>, con sus singularidades y excepcionalidades, ofrecía una

paradójica alternancia entre la autonomía y la dependencia que al tiempo que convocaba y comprometía a las mujeres al compromiso público –y al espacio público en sus diferentes dimensiones políticas, económicas, sociales, culturales–, insistía en su rol decisivo en el hogar y la crianza de los hijos en el espacio privado. (Barrancos, 2008, p. 119-126)

En el corazón de esta paradoja a la que refiere la autora, se situaba el aporte a la vez “modernizador” y moralizador de las mujeres a la policía que aparece en este período, pero que tendrá nuevas versiones en las etapas subsiguientes acerca de la lectura estatal de la incorporación de las mujeres. Estas diferencias no se explicitarán en lo que significa el acceso en igualdad de condiciones a la profesión policial y el uso de la fuerza pública, sino en función de los “aportes” –en perspectiva aditiva– de las mujeres a la institución desde su *naturaleza*. Esta es también una línea que se sostendrá en el tiempo con fuerte persistencia.

La construcción de estas divisiones en torno a las relaciones de género también aparece asociada con la arquitectura de símbolos e imágenes que explican, expresan, reafirman estas divisiones a través de la imagen que la institución parece pretender fundar de las mujeres policías. La policía provincial, en tanto institución uniformada, cuyos miembros usan ropa específica identificable con el desarrollo de su actividad profesional tal como ocurrió con las policías en Europa, Estados Unidos o Canadá en las primeras décadas del siglo XX, también tuvo que establecer un código de vestimenta a

---

<sup>33</sup> Sobre este punto pueden consultarse los textos de Ortner (1979) y Moore (2004).

<sup>34</sup> Oficial Subayudante Blanca Oliva: “La Brigada Femenina en la Policía de la provincia de Buenos Aires” (Revista de Policía de la provincia de Buenos Aires, 1950, pp. 98-101, citado en Ministerio de Seguridad y Justicia de la PBA-Dirección General de Coordinación de Políticas de género, 2007).

<sup>35</sup> Discurso pronunciado por el Director de la Escuela de Política Teniente 1° (R) Leopoldo Frigoni en ocasión de la clausura de los cursos para aspirantes a ingresar a la Brigada Femenina (*Revista Policial*, 1947, N° 71, pp. 14-16).

<sup>36</sup> María Eva Duarte de Perón (1919-1952) fue una política argentina, casada con Juan Domingo Perón.

tono con la función y misión de las nuevas integrantes que pasó de “la pollera estilo plato [el primer modelo usado]” en los años 50’ “a la pollera pantalón y chaquetilla color arena (...) almidonadas camisas y corbatas celestes, zapatos abotinados, medias con portaligas y un chambergo con la insignia policial”, acompañada de una cartera especialmente preparada para llevar el arma (Calandrón y Galeano, 2013a, p. 182).

Uniformadas, las policías comenzaban a transitar a partir de su condición de mujeres las veredas del “ser” y el “parecer” de su tiempo en las que podían tener experiencias comunes con otras trabajadoras y profesionales que irrumpían en el espacio público pero en las que regían códigos particulares emanados del modelo de masculinidad hegemónico constitutivo de la institución (Connell, 1987) que permite dimensionar la relevancia de su apariencia. El uniforme policial no es sólo la carta de presentación a través del cual varones y mujeres policías aparecen públicamente (Goffman, 1993), sino expresión de un modo de performatividad de género (Butler, 1990) que reconoce variaciones según el momento histórico. Las apariencias importan, y mucho, y las instituciones son parte de los mecanismos de resguardo, reproducción y control. En los diferentes momentos del proceso de incorporación las mujeres se verán obligadas a conjurar diferentes espectros, como el de la machona –viril– y la puta –ligera–, según la interpretación de los cánones de respetabilidad vigentes moldeados a la medida de la moral patriarcal y constitutivos de los modelos de virilidad de cada época.

Estas pioneras, ellas mismas sujetas de control, protección y seguridad en la sociedad de la época, cruzaron ciertos límites socialmente tolerables y asumieron algunas funciones de control, protección y seguridad, dando los primeros pasos en el desarrollo de prácticas institucionales y profesionales que las vuelven protagonistas del comienzo del fin del monopolio masculino del poder coactivo (Tabet, 1979; Cardi, C. y Pruvost, G., 2012).

Como ocurrió en otras policías, las mujeres no entran para cambiar a la fuerza, sino que se adaptan y se asimilan (Beauchesne, 2009). El dominio masculino se mantiene intacto, ya que las mujeres son incorporadas para cumplir funciones “complementarias” a las propias y específicas de los varones, dejando en evidencia la primera forma que adquiere la división sexual del trabajo en la institución. Los argumentos que sustentan la entrada a la misma no es el principio de igualdad entre varones y mujeres –como ocurrirá más adelante, en particular a partir del nuevo milenio–, ni tampoco las demandas de los movimientos feministas –como en parte sucedió en Francia–, sino la necesidad y utilidad de las virtudes femeninas “naturales”,

emanadas de la “esencia” femenina, usadas, de algún modo expropiadas y puestas al servicio de la política de seguridad de la época.

Esta secuencia forma parte del argumento central de la desigualdad de género y su sobrevivencia demuestra una terca persistencia. Naturaleza, esencia, naturalización de lo cultural: mujeres trabajando de mujeres. A partir de sus atributos naturales, desarrollan tareas que no requieren de formación profesional y es allí donde se establecen las difusas fronteras borrosas entre trabajo productivo y trabajo reproductivo (Guillaumin, 1978, en Curiel y Falquet, 2005). De acuerdo con las creencias culturales hegemónicas, en estas policías hay una prolongación de las funciones naturales que se les atribuyen en tanto mujeres: curan, consuelan, calman. Son funciones que bien pueden ponerse en práctica en otras profesiones, como la enseñanza, la enfermería y el trabajo social, todas ellas vinculadas al cuidado de las/os otras/os (Esquivel, Faur y Jelin, 2012, p. 11-39).

A partir de esta definición de funciones también el Estado delimita las /os principales interlocutores/as de las mujeres: otras mujeres y niños/as, en donde se ponen en juego cualidades morales entendidas como innatas. En la siguiente etapa, pese a su entrenamiento y preparación, serán destinadas al interior, al trabajo administrativo, otra labor feminizada. De modo paradójico, se trata de mujeres que entran a una institución masculina para ejercer una profesión –policía–, no definida como femenina y que una vez que entran, les asigna trabajos femeninos. Por eso Perrot (1987) sostiene que son

(...) calificaciones reales disfrazadas de “cualidades” naturales y subsumidas en un atributo supremo, la femineidad: estos son los ingredientes de la “profesión de las mujeres”, construcción y producto de las relaciones de sexo. De alguna manera, estas cualidades desplegadas en la esfera doméstica, generadoras de servicios más que de productos, son valores de uso más que cambio. No tienen precio. Los empleadores las han explotado no obstante de manera diferente según la organización del mercado de trabajo. (p. 4) (Traducción propia)

Volviendo al contexto en el que se produce este primer movimiento, los nuevos servicios profesionales de las mujeres no sólo estaban enmarcados en una apertura del mercado laboral, sino también en un proyecto político cuya traducción institucional es la división sexual del trabajo a partir de la utilidad de la femineidad.

Luego del bombardeo del 16 de septiembre de 1955 y del golpe de estado que derroca a Perón, esta etapa llega a su fin. La PPBA es intervenida por las nuevas

autoridades, quienes se ocupan de poner en marcha una serie de modificaciones – disminución del número de efectivos, cambios en los planes de estudio, disolución de la Dirección de Orden Público, incremento de los Edictos Policiales– que incluyeron la disolución de la Brigada Femenina en 1956 “cuya existencia se aprecia inoperante”.<sup>37</sup> Dos décadas más tarde, la PPBA reabrirá sus puertas al ingreso de nuevas generaciones de oficiales mujeres policías. En su formación serán partícipes algunas de las pioneras.

## **2. El retorno a la Fuerza. La reincorporación de las mujeres y la igualdad de género limitada (1977-1997)<sup>38</sup>**

Ingrese. Usted puede. Basta con que haya cumplido entre 18 y 25 años, que haya hecho el ciclo básico, que no se haya casado. Pero si usted es varón, olvídelo. Porque esas condiciones son requisitos para ingresar en la Brigada femenina de la Policía bonaerense. (*Revista Gente*, 1977)

A mediados de los años 70', la PPBA reabre el ingreso de mujeres. Si bien el inicio de este segundo período coincide desde una perspectiva comparada con el proceso de incorporación de mujeres en Occidente referido anteriormente, en la fuerza de seguridad provincial se produce luego del golpe de Estado de marzo de 1976, que da inicio a la dictadura militar y durante la cual la institución pasa a depender del I Cuerpo de Ejército con jurisdicción en la PBA, para transformarse en la (Policía) Bonaerense y formar parte del aparato terrorista estatal.<sup>39</sup> Si bien el retorno democrático pone fin a esta situación, la institución sostiene hasta la Intervención (diciembre de 1997) un modelo tradicional (Sain, 2002, p. 37-82) caracterizado por el autogobierno del sistema policial en materia de formación y organización. De hecho, a comienzos de los años 90' “desde el gobierno provincial se formuló una política de seguridad que en su conjunto, reforzó y profundizó los parámetros de funcionamiento y de organización que venían siendo desarrollados históricamente por esta política” (p. 84).

---

<sup>37</sup> MPPBA, Orden del Día N° 19334, PPBA, Ministerio de Gobierno.

<sup>38</sup> Las primeras aproximaciones a las preguntas de investigación de este apartado surgieron en el marco del proyecto de investigación “La integración de las mujeres y las relaciones de género en instituciones policiales en Argentina. Estudio exploratorio” (UNLa, N° 33A084, Director Cristian Varela y Codirectora Andrea Daverio), realizado durante el período 1/05/2009-30/04/2011. Las primeras entrevistas realizadas a mujeres policías fueron concebidas en dicho proyecto con la Lic. María Belén Fernández, cuya generosidad agradezco. Los avances producidos fueron presentados en el Informe Final (UNLa, 2011).

<sup>39</sup> Decreto Ley N° 9551/80. La Policía Bonaerense luego vuelve a llamarse PPBA, por la Ley N° 12.155 (T.O. por Decreto N° 3206/04) se disuelve la “Policía Bonaerense” (art. 58) y se deroga el Decreto Ley N° 9551/80 (art. 63).

Aunque a partir del retorno democrático en 1983 se suceden cambios en la gestión política provincial y en la conducción de la bonaerense, los procesos de generización de la institución como parte del modelo tradicional no experimentan cambios significativos respecto de los que se instalan desde el inicio del período a comienzos de la dictadura militar.<sup>40</sup> Sin poder imaginarlo entonces, algunas de las mujeres que ingresaron en ese período llegarían a lucir sobre sus hombros –tres décadas más tarde– la máxima jerarquía.

El hecho en la época no dejaba de ser innovador en el conjunto de las fuerzas de seguridad que, en términos generales, se demostraron más reticentes al ingreso de mujeres como oficiales según puede observarse en el siguiente cuadro:

<b>Cuadro 1: Año de ingreso de mujeres por fuerza de seguridad federal (Argentina)</b>				
	<b>Policía Federal Argentina</b>	<b>Gendarmería Nacional</b>	<b>Prefectura Naval Argentina</b>	<b>Policía de Seguridad Aeroportuaria</b>
Suboficiales	1934/1960	2000/2006	2000	2006
Oficiales	1978	1992/1993	1953 /2000	2006
Fuente: Ministerio de Seguridad de la Nación, 2014, p. 65.				

En el caso de las Fuerzas Armadas, las mujeres recién son admitidas en el Colegio Nacional Militar en 1997 para cursar la carrera de oficiales (Badaró, 2009).

Durante todo este período, se establecía un “cupó” anual que expresaba un número variable de mujeres que podían ingresar luego de atravesar el proceso de admisión. Por lo general, podía representar entre el 5 y el 10% del total de admitidos/as, según se desprende del recuerdo de oficiales que ingresaron en esta etapa.

Esta información fue parte de la carta de presentación de la Comisaria General Silvia Ruiz<sup>41</sup> en la primera entrevista obtenida luego de casi un año de llamados

<sup>40</sup> Gobiernos nacionales: R. Alfonsín (1983-1989) y C. S. Menem (1989-1999). Gobiernos de la provincia de Buenos Aires: Armendáriz (1983-1987), A. Cafiero (1987-1991) y E. Duhalde (1991-1999). Durante este período, que abarca veinte años, se producen en Argentina cambios políticos, económicos, sociales y culturales, que no modifican sustantivamente el modelo tradicional militarizado, cuyas bases se asientan en los años de la dictadura militar.

<sup>41</sup> Los nombres de las personas han sido modificados para preservar el anonimato de quienes formaron parte de la investigación, con la excepción de las figuras públicas. También se preserva la ubicación geográfica de las dependencias visitadas.

telefónicos y conversaciones con sus secretarías que, de manera reiterada, ofrecían disculpas por la falta de tiempo de la Jefa. La primera cita tuvo lugar en una oficina del Ministerio, donde me esperaba una mujer de más de 50 años, vestida de uniforme, de aspecto impecable, con el pelo recogido y maquillada. Detrás de su escritorio, la comisaria se deshacía en disculpas por las demoras de nuestro encuentro con simpatía y amabilidad. Cuando en 1979 se presentó para ingresar a la policía, según recuerda, “éramos ochocientas aspirantes y había lugar para *setenta mujeres*”.

Esta referencia a las mujeres como grupo minoritario se repitió con variantes a lo largo de otras entrevistas. Casi dos años más tarde, en 2015, en el patio de comidas de un shopping del conurbano bonaerense, también luego de muchos infructuosos intentos por entrevistarla mientras estuvo en actividad, se concretó el encuentro con la Comisario Mayor Sofía López, para entonces ya retirada. Vestida de civil, esta oficial de alrededor de 50 años, también recordaba que cuando se presentó en la policía en 1980 –al año siguiente que Ruiz–, habían ingresado “cuatrocientos varones y sesenta mujeres, de las que egresaron al año siguiente sólo *treinta*”. Algo similar emergió en el relato de la Comisaria Mayor Carla Toledo, una mujer de cuarenta y pico de años que según su recuerdo en la promoción de agosto de 1987, “ya en democracia”, egresaron catorce mujeres y en la de diciembre del mismo año, fueron “quinientos varones y tan sólo diecisiete mujeres”. Casi todas las jefas demostraron ser capaces de nombrar de memoria y rápidamente, más de treinta años después, la lista completa de su promoción, al estilo de un hincha recitando la formación de su equipo de fútbol. El tránsito exitoso en el proceso de selección es parte de relatos revividos con la épica de una hazaña; a fin de cuentas, comenzaron formando parte de un grupo minoritario en la institución desde el inicio mismo de su socialización y lograron llegar donde nadie esperaba. En algunos casos, ni siquiera muchas de ellas.

La importancia de la representación numérica, conjuntamente con la estructura de oportunidades y el poder en las relaciones de subordinación en contextos organizacionales, encuentra en el trabajo pioneros de Kanter (1993) una referencia que abre un campo de indagatoria. Si bien su análisis corre el foco desde la perspectiva individual al grupo, no se considera cómo dialogan las proporciones con las diferencias de género (Acker, 2000, p. 120). Las mujeres que ingresan en este período forman parte de una minoría a partir de la cual comienzan a ocupar posiciones de símbolo o *token* para pasar a ser consideradas representantes de las mujeres en general, cuyos dilemas y tensiones específicas serán analizados en la segunda parte. Por el momento interesa

subrayar que comienzan su socialización institucional como grupo minoritario, y que será aun más pequeño en el futuro a medida que algunas de ellas asciendan y disputen espacios de poder.

Un buen número de las jefas entrevistadas (22) ingresaron a la PPBA durante el período comprendido entre 1976 y 1995, en tanto siete de ellas lo hicieron entre 1977 y 1982. Casi todas las mujeres que llegaron a la cúpula de la institución entre 2010 y 2015 formaron parte de la “generación del Convento”, en alusión al “Convento de Villa Elisa”, donde cursaron la Escuela de Policía diferentes promociones entre los años 1977 y 1983. En este universo, las mujeres que ingresaron en la primera mitad de la década del 90’ ocupaban cargos de Jefaturas de CMF en el momento de realizar esta investigación ¿Qué motivaciones podían tener esas mujeres para ingresar a una institución masculina como la policía, a formarse en una profesión de varones? ¿Qué circunstancias rodearon el ingreso de estas nuevas pioneras entre las que se encuentran las primeras Jefas de la fuerza?

## **2.1. La importancia de elegir.**

La motivación inicial para ingresar a la policía y/o seguir la carrera, ha sido objeto de indagatoria en estudios de ciencias sociales sobre policías y fuerzas de seguridad, escala casi ineludible en los relatos de mujeres y varones policías entrevistadas/os, y muy marginalmente parte de indagatorias institucionales.<sup>42</sup>

Los motivos que precedieron la entrada de las mujeres entrevistadas en este período incluyen un abanico de argumentos entre los cuales, siguiendo a Pruvost (2007b, p. 13-32) pueden identificarse los vocacionales –orientación heroica, hacer cumplir la ley y de servicio público–; los realistas –salario y seguridad de un empleo–; los aventureros –hacer una carrera diferente a las que se presentaban como propias para las mujeres en la época–; y por último, azarosos.

Sus relatos propician una primera aproximación a posibles respuestas a estas interrogantes ligadas tanto a sus edades, orígenes familiares, proyectos de vida –propios y familiares–, como al contexto histórico político, económico y social del país en el cual

---

<sup>42</sup> Dentro de las indagatorias sobre las motivaciones iniciales de ingreso a la policía en Argentina se registran dos tipos de aproximación: estudios antropológicos cualitativos basados en relatos de policías entre los que se encuentra específicamente sobre la PPBA un estudio de Calandrón (2014a), y por otro, un estudio cuantitativo institucional del Ministerio de Seguridad de la Nación sobre un “Diagnóstico sobre las condiciones de mujeres y hombres en las Fuerzas Policiales y de Seguridad” en el que se indaga acerca de los “motivos de ingreso a la fuerza”. No se dispone de ningún estudio de este tipo sobre la PPBA. Sobre la Policía Francesa puede consultarse: Geneviève Pruvost, Philippe Coulangeon e Ionela Roharik (citado en Pruvost, 2007, p. 15-48).

ingresan a la institución. Las condiciones vigentes para el ingreso al escalafón femenino de oficiales en este período —y hasta los procesos de reforma entre fines de los años 90’ y comienzos de los dos mil—, establecían que las postulantes no podían tener menos de dieciocho ni más de veintitrés años de edad; tenían que ser solteras y haber aprobado cuarto año de enseñanza media; poseer una estatura no inferior a 1,56 metros; y obviamente, aprobar los cursos de capacitación y especialidad.<sup>43</sup>

El cumplimiento de estos requisitos no era estricto, ya que alguna de las futuras jefas ingresó con 16 años, lo cual implicaba convivir con mujeres de 30 años y con hijos. Según López, “el amiguismo era fuerte y funcionaba mucho en esa época”.

El argumento “vocacional” aparece como central en la decisión de algunas oficiales entrevistadas, en algunos casos a través lazos familiares con integrantes de fuerzas de seguridad.<sup>44</sup> Es el caso de la Comisaria General Carolina Castro (52 años) y la Comisaria Mayor Lucía Castro (54 años), de acuerdo a lo que se desprende del relato de esta última, entrevistada, al igual que otras mujeres oficiales de alto rango, cuando ya estaba retirada. Ya no parecía necesaria una autorización oficial. Alcanzaba con el llamado telefónico de otra jefa, cuya voz también formaba parte del estudio, lo que operó como una suerte de permiso o salvoconducto en el que las jerarquías pero también la solidaridad de género funcionaron.

En el living de su casa en un barrio porteño, fumando y vestida informalmente con jogging, Lucía, soltera, sin hijos y rodeada de sus perros, recrea el entorno socioeconómico del hogar en el que crecieron con su hermana, como un “mundo de hijas de policía” Su ingreso a la institución se vio en tensión con la voluntad de su padre, también oficial de la fuerza:

Siempre vivimos en Capital. Padres propietarios, colegio de monjas... clase media acomodada (...) Nosotras tuvimos la educación propia de niñas “bien”: había que tomar el té, y mi abuela siempre tuvo gente que la ayudaba... Mi papá arrancó en su profesión de policía, pero con su historia, lo que significaba que

---

<sup>43</sup> Las condiciones de ingreso quedaron establecidas en la Ley N° 9950/80 del personal policial de la provincia de Buenos Aires (art. 24), y reglamentadas también en sus arts. 17 y 18, inc. 4 y 20. La duración y contenido de los cursos eran determinados por la Dirección General de Institutos conforme al plan de carreras para el personal de la institución. Para el ingreso del personal femenino de suboficiales y tropa (art. 27) (...) “se requiere: a) No tener menos de diecinueve (19) ni más de veinticinco (25) años de edad; b) Haber aprobado el ciclo completo de estudios primarios; c) Tener una estatura no inferior a 1,56 metros; d) Aprobar los cursos de capacitación que prevean los planes de la Dirección General de Institutos.

<sup>44</sup> La vocación policial ha sido analizada en la producción académica local sobre policías y fuerzas de seguridad (Frederic, 2008; Melotto, 2014). Agradezco particularmente a Mariano Melotto, quien me compartió un capítulo de su tesis donde aborda esta problemática.

para él estaba bien. Y nosotras éramos sus dos princesas. Era terrible con nosotras. (2015)

A pesar de la oposición paterna para que “se sacaran la idea de la cabeza” Carolina y Lucía siguieron adelante, y llenaron los formularios con la firma de un oficial amigo de su padre que funcionó como tutor. Una vez iniciada la gestión, había que prepararse para los exámenes de ingreso con la prohibición paterna –imposible de cumplir por la portación de apellido– de revelar su filiación. Para rendir debieron someterse a un entrenamiento riguroso en el lugar de veraneo familiar, Mar del Plata, con profesor de educación física todos los días de las vacaciones, bajo el mandato paterno: “Si van a hacer las cosas, háganlas bien y sino ni se presenten, son mis hijas y yo vergüenza no quiero pasar (...) ¡Si van a dar el examen tienen que estar preparadas!”

El marco de referencia en el cual se tramitan estas opciones profesionales es el modelo de la familia patriarcal:

El principio básico de organización interna es jerárquico. La autoridad está en manos del *pater familias*. Los/as hijas/os se hallan subordinados a su padre, y la mujer a su marido, a quien otorgan respeto y obediencia. (Jelin, 2010, p. 36)

La elección de la profesión policial “por vocación” también estuvo presente como explicación en el relato de la Comisaria General Susana Piria, entrevistada casi dos años después de la primera solicitud ante sus subalternas, mientras estaba en actividad. Luego de su retiro y gracias a las gestiones de Ruiz que ofició de enlace, el encuentro con la ex jefa tuvo lugar en un bar del conurbano bonaerense, cerca de su psicóloga, a quien había comenzado a visitar semanalmente. Vestida de civil y con aspecto muy cuidado –pelo, maquillaje, perfume–, Piria resumió con mucha seriedad y en una frase las motivaciones que la impulsaron a ingresar: “Yo amo la policía, la amo de verdad, sale de mis entrañas. Es algo que siempre sentí, peleé contra viento y marea sin importarme lo que decían”. Hija también de un policía, al terminar la secundaria, con el apoyo y aprobación familiar, en 1982 se inscribió para entrar en la Bonaerense, donde comenzó a trabajar a comienzos de de 1984.

La presencia de lazos familiares con miembros de la misma fuerza o de otras puede ser leída como expresión de ser parte de la “familia policial” y de una transmisión hereditaria de la vocación. En algún modo, parece tratarse de un rasgo

frecuente en la cultura institucional de las fuerzas de seguridad o armadas locales.<sup>45</sup> En el caso de las mujeres policías, determinado por la presencia categórica de padres policías. La decisión propia de seguir la profesión policial podría pensarse como reproducción dinástica en términos de Pruvost (2007b, p. 25), pero desde otra perspectiva podría ser vista como innovación (Ortner, 1996, p. 1-20). Por un lado, estas mujeres jóvenes (entre 16 y 18 años) eligen una profesión “de varones” que da continuidad a la profesión de sus padres, pero a la vez contrariando y desafiando los mandatos sociales, culturales, familiares –y en ocasiones, hasta de clase– para los que fueron educadas.

Si la primera parte de la premisa, la reproducción dinástica, coincide con el análisis de la profesión policial como herencia familiar a la que adhiere Calandrón (2014a, p. 134-138), la decisión de elegir la carrera también expresa su agencia en tanto intencionalidad de negociar con estos mandatos sostenidos en sus procesos de socialización.

La noción de agencia no remite a pensar los sujetos como individualidades libres, sino como sujetas que tienen deseos e intencionalidades y que, a través de sus decisiones, demuestran una relación crítica con las normas de género (Ortner, 1996; Butler, 2006). Emerge así el interrogante sobre si la transmisión paterna de la vocación policial tiene las mismas condiciones para los varones que para las mujeres, y en tal caso, qué variaciones plantea el análisis en relación a los estereotipos de género vigentes en términos de vocaciones masculinas o femeninas. Como sea, se trata de una transmisión que debe atravesar por procesos de rupturas y reconfiguraciones.<sup>46</sup>

Estas mujeres, que desde muy jóvenes se convierten en oficiales de policía encargadas de velar por la seguridad de otros/as, que participan del monopolio legítimo de la violencia, siguen siendo hijas de padres policías que las cuidan y protegen, y es muy probable que alguna, luego, sea esposa (de policía). No obstante, las que fueron madres en ningún caso lo son de policías. Una de ellas, si bien se recibió de oficial a los

---

<sup>45</sup> En relación a las fuerzas federales en Argentina, “otro rasgo distintivo (...) es una particular endogamia institucional/familiar, donde una tercera parte de los encuestados (34,7%) cuenta con familiares directos en la misma fuerza, un 7,8% en otras fuerzas de seguridad y un porcentaje menor (4,8%) en las Fuerzas Armadas. Si bien no se pueden sumar los valores por ser una pregunta de respuesta múltiple (varias opciones de respuesta a una misma pregunta) se puede afirmar que aproximadamente la mitad de los miembros de las fuerzas tienen familiares vinculados a esa u otras fuerzas policiales y de seguridad o armadas, y la otra mitad no” (Ministerio de Seguridad de la Nación, 2012, p. 18-19).

<sup>46</sup> Para el caso francés, Pruvost (2007b) sostiene que “las estadísticas muestran que la filiación dinástica no es un modo de acceso propiamente femenino” (p. 27).

17 años, no pudo portar el arma hasta que su padre resolvió dársela al cumplir 18 años, ya que antes que policía era una hija adolescente aún bajo la autoridad paterna.

La paradoja entre autonomía y dependencia que atraviesa la vida de las mujeres en la sociedad argentina, se encarna de modo particular en estas futuras oficiales entre sujetas armadas y subordinadas.

Volviendo a las motivaciones para ingresar a la institución, la reconstrucción de las circunstancias permite observar razones ancladas en una visión de época, que permite pensar la policía como una fuente laboral entre otras, a veces elegida por las mujeres y en ocasiones por sus familias, que se apartan del amor y la vocación por la profesión. Tal el caso de otra oficial, la Comisaria Mayor Laura Barbosa, ya retirada en el momento de la primera entrevista en un aula de la UNLa en 2011. En ella, “la pobreza” asociada a su voluntad de “hacer una carrera distinta para una mujer”, la impulsaron treinta años atrás, en plena dictadura militar, a persuadir a sus padres con las ventajas de un empleo estable y seguro, que permite “jubilarte a los veinte años de servicio con el 70% del sueldo”.

Contaba 17 años, y el mismo día que rendía el examen en la policía debería haber salido de viajes de egresados con sus compañeras/os, pero no tuvo dudas en presentarse.

No había posibilidades, sentía que si no se me cerraban todos los caminos (...) no tenía un peso. Yo escuchaba que todas decían que iban a viajar, a casarse (...) Yo no tenía ninguna posibilidad (...) Siempre la respeté [a la policía] como una fuente laboral (...) Para mí fue un trabajo. Yo no tuve ningún tipo de adoración hacia nada, porque siempre pensé las cosas más mentalmente (...) Siempre pensé que si no salía, de acá me iba derecho a la fábrica. No quedaba otra posibilidad. No había otra cosa. A esperar el novio. De hecho vinieron a pedirme las italianas, tuve varios pedidos de madres que vinieron a pedir mi mano (...) Fui criada en un barrio de italianos y españoles (...) Me venían a buscar para formalizar, para su nene (...) Todavía me acuerdo y me da escozor (...) Es la tradición de los sectores populares, lo que dicen los libros del ‘sector popular’ que hay que hacer: el casamiento en el fondo y el vestido confeccionado por la vecina. (2011)

Si bien obtuvo un “10 sobre 10” en el examen, fue rechazada. Tuvo que esperar un nuevo llamado, porque “se entraba por acomodo”. Finalmente, logró ser parte de ese selecto grupo de “veintitrés mujeres” sobre un total de “quinientas postulantes” que

pasaron a vivir primero en una pensión alquilada por la policía en La Plata, y ya al año siguiente lograron instalarse desde los domingos por la tarde al viernes en el Convento. Dos años después egresaría con el título de Oficial Ayudante.

La carrera policial se presenta así con una triple potencialidad: como salida laboral, como opción alternativa para las mujeres en la época<sup>47</sup>, pero también como un modo de torcer el destino inevitable del ama de casa casada. Al igual que otras mujeres policías, Barbosa conoció a su futuro marido en la institución. Es el padre de sus dos hijos y 26 años más tarde seguía casada con él.

También en procura de una fuente de ingresos, otras “terminaron” en la policía pero por decisión familiar. Así le ocurrió a la Comisaria Inspectora Diana Ortiz que, aún sin contar con un padre policía, fue “obligada” por su madre a postularse. Aunque su vocación se inclinaba por la medicina, la “pobreza familiar” y la necesidad de incorporar un “buen sueldo” –de acuerdo a lo que se decía pagaba en la Policía–, con la ayuda de un tío que trabajaba en Casa de Gobierno cortándole el pelo al Gobernador, aceleraron las gestiones:

- Ortiz: Yo no quería, pero mi mamá me dijo: “Entrás a la policía o te vas de casa”, con 17 años. Cuando fui a llenar los papeles vi que decía de 18 a 25 años; pensé que zafaba por la edad. Pero me dijeron que daba igual, que por venir recomendada de Casa de Gobierno, entraba igual (...) ¡Éramos cuatrocientas mujeres esperando el resultado! Y te devolvían los papeles, por nombre (...) ‘Los que no tienen papel, formen fila de a dos y en silencio’, nos gritaban. Ahí me enteré que entraba a la policía.
- Andrea Daverio y Belén Fernández: ¿Ese día ya quedaste?
- O.: Me tuve que quedar. Sin teléfono ni nada, no podía avisar a mi mamá. No a dormir, porque todavía era de 7 a 19 hs, y en esa época si no llegabas a la hora exacta a tu casa, cobrabas, mis viejos me daban fiero (...) Cuando volví, mis viejos estaban contentos de la vida. Mi mamá se veía feliz y yo lloraba como una Magdalena. No pude rendir medicina y nunca entré.
- A. y B.: ¿Qué recordás de esa época?
- O.: Que engordé ocho kilos, porque comía todas las comidas. Rico y todos los días... Lo fundamental era comer al mediodía. Yo era muy flaca, llegué con 50 kilos y salí con 58. (2011)

A partir de estos testimonios es posible observar que la policía como opción profesional se aleja de la “mística” y la “vocación de servicio”, para acercarse a una

---

<sup>47</sup> En la clasificación usada por Pruvost (2007b), este motivo forma parte de los argumentos “aventureros” (p. 15).

opción laboral estable, con un salario que asegure la subsistencia de mujeres jóvenes de sectores populares dentro de cuyas opciones la clase corre los límites de los horizontes profesionales de género de la época. En esta perspectiva también puede pensarse la historia de la suboficial Irene Canosa<sup>48</sup> que, en busca de un trabajo para “mantenerse” con 22 años cumplidos, “criada en el campo, educada y pidiendo permiso para todo”, *terminó* en 1976 –también de la mano de un familiar– haciendo el curso de aspirantes de agente, previo pasaje por la “Brigada femenina” de La Plata donde le indicaron como misión a limpiar los baños de las presas. Luego de la confusión inicial, Canosa es destinada a hacer el curso en Infantería:

Yo sentía que me iba a capacitar. Me presenté en la Infantería a las cinco de la mañana. Allí me encontré con seiscientos hombres y yo, parada, con 22 años, rubiecita. De repente, se abrió una puerta y entró un hombre gritando. Recuerdo que pensé: ¡Qué locura todo esto!... Poco después pude saber que ese hombre era Camps. Gritaba y golpeaba las cosas. Como todo estaba pensado para hombres, no había uniforme para mujeres: no había talles. Las camisas me quedaban grandes, parecía un espantapájaros (...) Yo iba a clase, me enviaban a Punta Lara con un arma que supe usar recién hace unos pocos años, cuando fui a los entrenamientos. Yo ni sabía dónde se ponían las balas. Me enviaban a Punta Lara porque, según decían, había subversivos y teníamos que cuidar el lugar. Yo no sabía lo que era un subversivo, ni sabía cómo se cargaba el arma. Me enviaron en pleno invierno (...) Pensé: “Esto debe terminar pronto, porque es una locura” (...) Me enseñaban a desfilar (...) En realidad no aprendí nada. (2011)

La búsqueda laboral más o menos organizada como argumento “realista” en los relatos recogidos se confunden, por momentos, con la emergencia de circunstancias azarosas o accidentales. López se trasladó a la casa de sus tíos, en la capital bonaerense, desde su pueblo natal, en una provincia del norte del país. Tenía entonces 17 años y recién había terminado el secundario. La motivación era la misma en otras tantas chicas del interior que emigran: “buscar abrirse un camino”. Pero su idea era estudiar abogacía,

---

<sup>48</sup> Escalafones: carrera de Suboficial (el requisito era menor y sólo se pedía estudios primarios) o carrera de Oficial de Policía, donde el requisito era tener estudios secundarios completos y la duración de la formación era de dos años en calidad de internado (sólo salían los fines de semana). Para la primera opción existían ocho jerarquías (ordenadas de mayor a menor): 1) Suboficial Mayor, Sargento Primero, Cabo; 2) Suboficial Principal, Sargento, Agente; 3) Sargento Ayudante, Cabo Primero. Para la segunda opción las jerarquías eran nueve (ordenadas de mayor a menor): 1) Comisario General, Comisario, Oficial Inspector; 2) Comisario Mayor, Subcomisario, Oficial Subinspector; 3) Comisario Inspector, Oficial Principal, Oficial Ayudante. La jerarquía número ocho de la primera opción, es con la cual egresaban los aspirantes a policía, mientras que la número nueve de la carrera de Oficiales, es la jerarquía que obtenían luego de dos años de estar internados en la Escuela Juan Vucetich.

jamás pensó en entrar a la Policía. Al cabo de algunas charlas con una vecina, “terminaron” con los trámites de ingreso a la institución. “Era el año 1980, plena dictadura. Cuando me quise acordar, ya estaba en la Escuela con 20 años (...) Alguien me llevó, y después me quedé y me gustó”.

De igual forma, puede considerarse al azar como responsable del ingreso de la Comisaria Agustina Méndez. Pertenece también de la “generación del convento”, y llegó a ocupar la titularidad de una de las CMF donde desarrollé mi trabajo de campo. Méndez terminó el secundario “sin saber muy bien qué hacer con su vida”, aunque sentía que la docencia era su “vocación”. A través de un novio policía, aceptó la propuesta de entrar a la Escuela de Oficiales en 1980, aunque “ni siquiera sabía donde quedaba”. Acompañada por su padre, averiguó las fechas de examen, rindió a fines de diciembre de 1979 y entró.

Ese año, según recuerda, “entraron doscientos varones y setenta y nueve mujeres, de las que se recibieron treinta y nueve; casi la mitad quedó por el camino”. Las diferencias “de clase” de acuerdo con el perfil socio-económico atraviesan las “generaciones del Convento” y se hacen visibles a través de los privilegios que otorgan la “portación de apellido” y pertenencia social. Méndez agrega:

Algunas venían de una clase alta y yo soy de una clase trabajadora, digamos. Entendés, ahí adentro también se dividía *por clases* (...) Hay una diferencia social que viene impuesta. Aunque todas fuéramos a ser oficiales, las diferencias sociales y se notaban. Los instructores que le daban una particular atención a los que eran *hijos de jefes* (...) En cambio yo era hija de un obrero y de una cocinera, te imaginarás... Nunca me la hicieron fácil.

El género es una modalidad primaria aunque no exclusiva de relaciones significantes de poder que no actúa sólo sino en interacción con otros vectores de desigualdad, como la clase y la raza entre otros (Scott, 1999; Lamas, 2013). Estas desigualdades cruzadas están presentes en las circunstancias que precedieron el ingreso a la institución así como el momento histórico en el que lo hicieron, y permiten comprender las diferencias de percepción para pensar a la policía como espacio de desarrollo futuro profesional y como un trabajo a cambio del cual se obtiene un salario y estabilidad laboral. Los relatos eluden, evaden y omiten en líneas generales, con alguna excepción, las alusiones al momento histórico específico en el cual se transitan los ingresos a una fuerza de seguridad que participa del terrorismo de Estado.

## 2.2. Mejor cerrado que entreabierto

En 1982, año en que le es concedido el Premio Nobel de Literatura, el escritor colombiano Gabriel García Márquez publicó una crónica periodística escrita con humor y gran sentido crítico en la que explicitaba las dificultades que tuvo para ingresar a los Estados Unidos por primera vez. No sólo su visa fue rechazada, sino que ni siquiera se le permitió un permiso de tres horas para atravesar el puente que lo separaba de su mujer y sus dos hijos. El artículo, titulado “USA: Mejor cerrado que entreabierto”, ironizaba sobre la supuesta igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos del mundo al momento de solicitar ingreso al país del Norte.

Algo similar podrían suscribir las aspirantes a la policía. La admisión se conformaba de acuerdo al orden de mérito definido a través de un examen de ingreso común para varones y mujeres que incluía pruebas de aptitud física; un examen de conocimientos generales; un análisis de aptitud psicológica; y por último, una curiosa prueba conocida como “Visu”. Se define como tal a una entrevista conducida por varios jefes policiales en la que se observa la “buena presencia”, se indaga acerca de los motivos de la postulación, se recaban opiniones acerca de la institución policial y el grado de cercanía y/o pertenencia a la misma. Para quienes podían exhibir sólidas credenciales filiatorias –como portar “apellido”– no significaba más que un trámite, en tanto para las otras quedó grabado en la memoria como un momento de máxima exposición y vulnerabilidad frente a la mirada de los jefes varones.<sup>49</sup>

Tal fue el caso de la Comisaria General Ana Molina, que según señalaba en la primera entrevista, concedida en 2011 cuando entonces se desempeñaba como Comisaria Mayor, tuvo que rendir tres veces el examen de ingreso ya que si bien en la instancia académica alcanzaba las calificaciones requeridas, perdía en el examen psicofísico, donde según su registro “te medían, te pesaban, te decían si estabas gordita o flaquita, te miraban de todos lados... Te miraban de todos lados”. Un grupo de hombres vestidos de guardapolvo blanco revisaban a los/as aspirantes, mujeres y varones. Mientras el Comisario Mayor Juan Ríos, de su misma promoción, no recuerda nada en particular (“era un trámite más”), para Molina quedaron grabadas en su cuerpo

---

<sup>49</sup> Sobre el proceso de admisión y reclutamiento interesa el estudio de Durão (2004) sobre las relaciones de género y la integración de las mujeres en la Policía de Seguridad Pública Portuguesa en el cual analiza la convivencia por un lado, de prácticas y representaciones discriminatorias para las mujeres que las desfavorecen –como las pruebas físicas eliminatorias por las que todo aspirante debe transitar–, y por otro, de dinámicas intersticiales que contribuyen a redefinir el lugar de las mujeres en la institución y alivia las cargas negativas vigentes en un espacio institucional como la policía, fuertemente generizado y masculino.

las miradas masculinas de inspección. Lo mismo testimonió García, quien a sus 17 años se vio forzada a desvestirse en público por primera vez y frente a varones:

- García: Yo pasaba junto con las otras chicas, con bombacha y corpiño. Y me acuerdo que me hicieron mojar el pie y ponerlo en un lugar seco para ver si tenía el pie plano (...) ¿Para hacer eso me hacían sacar el vestido? Yo me sentí muy mal.
- Andrea Daverio: ¿Para qué te hacían quitar el vestido? ¿Te revisaron?
- G.: No. No me tocaron. Me miraban. Tampoco tuve que llevar ninguna radiografía, porque ahora te piden una radiografía a ver si tenés la espalda bien. Se ve qué me la miraban ellos, me la curaron de ojo. Porque nadie me pidió una radiografía...
- A.: ¿Eran médicos?
- G.: No sé, pero... ¿tantos médicos había? ¿Sentados en una mesa?
- A.: Y pasaban ustedes, ¿como si fuera un consultorio?
- G.: ¡No! ¡Como si fuera un desfile de modelos! Siempre me acuerdo de eso. Como si fuera un desfile de modelos. Cuando salí de ahí (...) me sentía una perra. Porque aparte en ese momento la vergüenza de la mujer era muy complicada. Fuimos educadas para ser vergonzosas. Mi mamá aún hoy me pide que me tape. Yo fui educada con la idea de que nadie me viera desnuda (...) Otra cosa que me cayó muy mal fue cuando nos ordenaron bañarnos. Debíamos hacerlo todas las mujeres juntas, y yo nunca me había bañado con nadie (...) Si bien éramos todas mujeres, pero me dio mucha vergüenza.

Estas rutinas previstas para el examen físico incluían una exposición pública naturalizada de los cuerpos de las/os jóvenes que debían ser evaluados según los criterios establecidos. Para quienes lograran entrar a la institución, ésta revisión se convertía en la primera “prueba de imagen”, una más entre tantas a las que se verían sometidos/as hasta su retiro de la institución. Y luego de la cual tenía lugar la entrevista individual de VISU:

- Molina: Yo lo hice en la Escuela Vucetich, en una de las oficinas del fondo, que supongo pertenecía a los jefes, los directores. Nos preguntaban por qué habíamos elegido ser policía, si teníamos parientes en la fuerza, que pensábamos de la policía y afuera. A esperar en la fila.
- Andrea y Belén: ¿Aguardaban de pie o sentadas?
- M.: Parada, como si estuviera... contra un paredón de fusilamiento esperando la descarga. Esa fue mi sensación.

Una vez pasadas todas las pruebas, las/os mujeres y varones admitidas/os debían realizar el curso de formación para oficiales cuya duración fue variando a lo largo del tiempo –entre seis meses y dos años–, en régimen de internado de lunes a viernes en la Escuela de Policía Juan Vucetich. Se trata de uno de los tres espacios analizados por Sirimarco en su trabajo sobre el proceso inicial de incorporación a la fuerza. En dicha investigación enfatiza el rol determinante de la institución en la “construcción del sujeto policial” (2009, p. 21).<sup>50</sup> Desde otra mirada, más atenta a las tensiones entre la agencia y las estructuras, la Escuela de Policía puede ser pensada como el espacio donde comienza la socialización institucional entendiéndose ésta como:

(...) el proceso social por el cual los individuos incorporan de forma activa normas, valores, actitudes y competencias que son necesarias para establecer lazos sociales, construir identidades sociales delimitando alteridades y estableciendo sentidos de pertenencia y desempeñarse con éxito en contextos de interacción determinados. No es un proceso lineal de imposición de la institución sobre las personas sino el resultado de una interacción. (Badaró, 2009, p. 48)

La formación policial vigente entonces seguía un “régimen militar” masculino con estrictas reglas de disciplina y entrenamiento destinados a mujeres y varones de forma separada, divididas/os en compañías femeninas y masculinas. La formación era parte del proceso de militarización que atraviesa la fuerza, que comienza antes con su intervención, con el golpe de septiembre de 1955, y se extiende hasta los procesos de reforma de fines de los años 90’ (Lynch, 2009, p. 3-9). A pesar de los cambios políticos que se suceden en el país luego de la vuelta de la democracia en 1983, este régimen de formación se mantiene y a él refieren tanto las Jefas que ingresaron durante la dictadura militar como las que lo hicieron a comienzos de la década del 90’.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Según la autora, el trabajo de campo en la Escuela Juan Vucetich fue realizado en 2003 y 2004.

<sup>51</sup> Según Lynch (2009) a partir del golpe de estado del 24 de marzo de 1976 y durante la dictadura militar se profundiza “la cultura militarizada que la P. B. construyó a lo largo de su evolución institucional, así como la existencia de prácticas violatorias de las garantías constitucionales, cuando funcionó como parte de la maquinaria estatal-terrorista, dependiendo del Primer Cuerpo de Ejército” (...) “La Ley N° 9551/80 no implicó cambios sustanciales, ni en la estructura funcional ni en la estructura orgánica de la institución. Sólo corregía contradicciones en las que había incurrido la Ley N° 8686/76 en relación con la Ley del Personal de la Policía de Buenos Aires. Sin embargo, se repuso en la normativa la competencia policial ligada al ejercicio de la regulación de los comportamientos individuales (art. 14)” (...) “La democracia recuperada en 1983 no modificó las características de la policía, cuyos rasgos continuaron siendo: la ausencia de políticas institucionales integrales, la violación de los derechos humanos, la violencia policial, la participación en redes ilegales y la ineficiencia en el desempeño de sus funciones específicas. El resultado de la no intervención política fue una creciente corporativización y autonomía de la policía respecto del gobierno” (...) “El itinerario institucional de la fuerza policial derivó en una

Debían adaptarse a estas condiciones mientras duraba la formación, abandonando durante la semana la intimidad de sus hogares para transitar otras espacialidades compartidas y reguladas con otros códigos. Las primeras semanas –y a veces hasta los primeros meses–, eran de adaptación para ellas y sus familias, que debían acostumbrarse a la distancia y la despedida todos los domingos por la tarde cuando las chicas emprendían el regreso a La Plata.<sup>52</sup> Si bien varias de ellas parecen restarle dramatismo al hecho y hasta alguna, como Piria, lo recuerda como el comienzo de una “aventura”, no pueden imaginar que sus hijas se vayan de su casa a los 16 o 17 años para recibir instrucción militar y “seguir una carrera que en un 90% sólo trae insatisfacción”.

Las calificaciones de aula se relativizaban con la nota de compañía, es decir, la instrucción de cuerpo. Esto significaba que aun teniendo un promedio excelente, una desaprobación en campo posicionaba a las mujeres en el orden de mérito en lugares postergados. Este dato no resulta menor en la carrera, por cuanto en los futuros ascensos ante una calificación igual con un compañero de promoción se resolvía según la posición obtenida en el orden de mérito del egreso de la Escuela. Y ese orden de mérito estaba regulado arbitrariamente con la calificación conceptual de compañía. Si bien las promociones femeninas que egresan en este período están aún lejos de alcanzar la igualdad de condiciones respecto de sus pares varones, comparten las mismas exigencias del entrenamiento físico. Según recuerda Molina:

Nosotras tuvimos instrucción militar a la par de los hombres, nos mataban. Recuerdo volver a casa llena de espinas, y mis padres debían sacármelas. Nos “milongueaban”, ésa era la palabra. “Llegó la hora del milongueo”. Desayuno, aula, descanso, instrucción, almuerzo, el descanso para el cigarrillo un rato, al campo, milongueo, instrucción, desfile, etc.

En esta etapa, varias de las Instructoras de estas futuras oficiales habían sido pioneras de la Brigada Femenina que volvieron a ser convocadas para colaborar en la formación de las nuevas generaciones (Calandrón, 2014a). Cumplían con la función de

---

organización con escasos niveles de profesionalismo y capacitación; caracterizada por prácticas irrespetuosas de las garantías individuales y alejadas de los ciudadanos. Una institución que actuaba de manera contraria a los mandatos constitucionales” (p. 3-9). Sobre este punto también pueden consultarse: Arzadún (2005) y Frederic (2008).

<sup>52</sup> En su análisis de la socialización militar inicial en la formación de los oficiales del ejército argentino, Badaró (2009) identifica cinco dimensiones: redefinición de las identidades individuales, socialización moral de las emociones, aprendizaje del uso del espacio y el tiempo, socialización corporal, y aprendizaje de criterios de clasificación estética (p. 120).

velar por el desempeño estricto de las pautas de conducta que garantizaban la pertenencia institucional con todos los rituales disponibles. La instrucción de cuerpo aparece en los relatos de varias de las jefas entrevistadas como un “martirio” poblado por los gritos de las instructoras que las hacían “bailar” y las obligaban a realizar pruebas físicas, utilizando el castigo en reprimenda a alguna respuesta fuera de lugar o irreverente, prácticas de las cuales formaba parte el “milongueo” al que hace referencia Molina y que García reafirma:

Nos trataban mal, muy, muy mal. Nuestros *éxitos* (...) eran una forma de dañarlas. Ellas, las instructoras, lo entiendo ahora, sentían que eran muy jóvenes y que conmigo no podían. Las órdenes (que me daban) muchas veces carecían de toda lógica. Por ejemplo, decían: “Conste que la hora indicada...” Y yo contestaba: “Esto es ilógico, porque no lo ponemos así”. Y me acuerdo que la jefa de compañía se ponía como loca. Una vez me dijo: “Usted me trae problemas”. Yo ahora lo entiendo, actuaban de acuerdo al estilo militar: no importaba si algo estaba bien o mal, había que hacerlo así. Había que obedecer sin preguntar nada.

La participación de oficiales en esta primera etapa de adiestramiento, permitía continuar tejiendo redes de sentido y pertenencia en el marco de una formación militarizada, poblada de arbitrariedades. La finalidad era doble: al mismo tiempo que disciplinaba, habitaba de imágenes y códigos la obediencia y la autoridad como prácticas institucionales. Para Ruiz, por el contrario, la Subcomisario Instructora que le tocó en suerte las cuidaba como “hijas”, imagen que se resignifica en una perspectiva que encuentra continuidad entre el modelo de formación de la escuela y una noción de jerarquía y autoridad patriarcal vigente (Jelin, 2010, p. 37) al que estaban acostumbradas, por el que también en sus casas, “si llegabas tarde cobrabas, y había que hacer esto y no preguntar por qué... Eran otros tiempos, otros padres”.

Los/as cadetes permanecían de lunes a viernes en la Escuela de Policía, siempre y cuando no hubieran cometido alguna falta, por lo que en tal caso debían permanecer arrestadas el fin de semana. Las compañías o agrupamientos de formación a cargo de un/a instructor/a eran femeninos o masculinos y, hasta que se produce la “intervención” de la fuerza a fines de los años 90’, varones y mujeres se socializan en espacios absolutamente diferenciados, siendo muy difícil poder establecer contacto entre las/os internas/os de ambos s. Las cartas de amor iban y venían a escondidas, y si bien no se podía tener ninguna comunicación –“porque si te descubrían podía costarte quedar

arrestada y no salir por un mes”, confirma Molina—, más de una desafiaba las reglas y se arriesgaba. Los noviazgos autorizados se regían por la jerarquía, de forma tal que quedaba prohibido que “las oficiales” se pusieran de novias con “suboficiales”. A partir de la asignación de espacios físicos y rutinas separados, el proceso de construcción de divisiones generizado está presente desde el mismo inicio de formación en la Escuela de Policía.

### **2.2.1. La conquista del pantalón**

En el proceso de socialización, también está presente desde el comienzo la construcción de símbolos e imágenes que expresan la interpretación que hace la institución de las cadetas en tanto futuras policías. Las reglas que norman la vestimenta, el maquillaje, el arreglo del pelo, formaban parte de las instrucciones de género que comenzaban a recibir las mujeres en la Escuela y que se prolongarían a lo largo de toda su carrera. Las mismas incluían instrucciones precisas que detallaban desde la ropa interior que debían usar dentro y fuera de la Escuela, con regulaciones que abarcaban desde la intimidad de la cama hasta la imagen pública en la calle.

Al ingresar cada aspirante recibía una lista de elementos que debía llevar consigo. Durante la dictadura militar, en el caso de las mujeres comprendía “aros de perlas, una redcilla para recoger el pelo en el rodete”, sin obviar “el color del pijama, el color de las sábanas y toallas y de la ropa interior”. Corpiño y bombacha blancos —“alta, el viejo y llamado calzón, que no se vea el ombligo, la bombacha de la mujer decente”—; sábanas y pijama de color rosa. “A nadie se le hubiera ocurrido llevar otra cosa a la Escuela”, agrega García, “una media bombacha, ¡jamás!, y negra, ¡ni te digo!”. A través de estas instrucciones moralizantes, la institución intervenía en los procesos de producción de subjetividad ya que:

Pretendían una mujer más seria, más firme, más autoritaria... Yo era muy aniñada, de no callarme las cosas, de medir poco las consecuencias... Una nena. No sabía lo que era el ‘cállate que no te conviene’, era muy espontánea. Me trajo problemas eso (...) Con una compañera que me quería dar un cachetazo porque yo me enojé por lo de los novios, me plantearon a los tres meses que querían excluirme (...) Yo pregunté la razón por la que querían tomar esa decisión cuando mis puntajes eran brillantes, y la respuesta que me dieron era que yo tenía un perfil demasiado infantil. (García, 2011)

Durante esos años, las reglas de apariencia que ordenaban las imágenes tenían sus versiones hacia adentro y hacia afuera de la institución, en la etapa de cadetas y luego como egresadas. Varias de las mujeres entrevistadas transitaron su formación durante el Mundial de Fútbol de 1978, de cuyo desfile inaugural tuvieron que participar, luego de una abstinencia obligada de hidratos de carbono –el pan desapareció de las mesas del comedor– para mantener la “figura” y cumplir con la función decorativa asignada.

A García –que según ella misma declara, “siempre fui fea”–, no le tocó participar del grupo de “las lindas, flacas y esbeltas”, algunas de las cuales habían hecho el curso de oficiales “por correspondencia”. Quienes desfilaron en el Mundial no lo hicieron con la pollera del uniforme, del tablón adelante y las botas largas tipo militar, sino con “la ropa que les habían enviado a hacer a una casa especial que ya no existe más. Les diseñaron un uniforme color azul Francia, a ellas y a las azafatas de Aerolíneas Argentinas... Nosotras las mirábamos, ‘a las lindas’ –como si fuéramos del orfanato”. En la misma época, para cumplir con las exigencias del código de vestimenta, se cuidaban todos los detalles: tenían que pasar por el sastre que les tomaba las medidas, todo muy prolijo, “no te salía un callo, teníamos unas botas divinas, éramos unas princesas”, recuerda otra oficial con diferentes y posibles “usos” institucionales:

Una vez fuimos a un desfile de modas de Nina Ricci en el Sheraton, porque juntaban fondos para el Hospital Policial. Nuestro trabajo consistía en acomodar a las señoras de la alta sociedad que pagaban. A mí me tocó acomodar a Amalita Fortabat. Yo ni la conocía. Ella (...) me preguntó si éramos de LAN Chile... porque teníamos la capa azul, la boina... Creía que éramos azafatas. (Ortiz, 2011)

Las instrucciones también referían al arreglo del cabello (que debía estar atado, pero de forma “graciosa”), y reglas de maquillaje versión extramuros. En el segundo año de la Escuela, cuando salían “nos hacían pintar como una puerta, mucho, permanentemente te enviaban mensajes de que tenías que ser linda, lo cual es un problema cuando no lo sos”. Una vez egresadas, el “uniforme” también incluía sombra gris, rímel negro en las pestañas, lápiz negro, “y mucho, mucho colorete, y la boca bien colorada”.

Sin importar el gusto, deseo o hábitos de estas mujeres, maquillarse como “una puerta” era parte del mandato que guiaba la construcción de un estereotipo femenino

acorde con una moral patriarcal con códigos de apariencia/decencia que procuraba controlarlo todo, permeando las subjetividades. De forma inesperada, tres décadas más tarde el reglamento se hizo presente en ocasión de mi segundo encuentro con Ruiz, cuya socialización institucional también había comenzado esta época.

Luego de un rato de espera en el living de su casa que la empleada doméstica se encargó de amenizar con mate amargo y galletitas, apareció sin el uniforme con el que la había conocido, vestida de civil pero con anteojos negros. Frente a mi desconcierto – eran las 10 de la mañana–, se disculpó por no haber tenido “tiempo de arreglarse”. Presentarse, aún en su hogar, “sin el uniforme y sin el maquillaje”, parecía hacerla sentir demasiado expuesta. Aclaró que ambos elementos ya habían pasado a formar parte de su “identidad” y “eso lo aprendes desde la escuela”. La tomé del brazo y le mostré a la luz de la ventana mi cara lavada, sin siquiera rímel. La estratagema sirvió para que con cierto alivio dijera: “¡Qué suerte!”. Se quitó los anteojos oscuros y retomamos la charla desde el último encuentro.

Las instrucciones de género para las futuras oficiales estaban orientadas no sólo a normalizar su apariencia pública sino también su intimidad, expresando la performatividad de género en tres sentidos: la interpretación institucional de lo que debían transmitir por su condición de “ser mujeres”, expresado en cómo debían ser vistas; el carácter colectivo y no individual de las prácticas que actúan sobre las mujeres; el carácter rutinizado y reiterado de los actos a través de los cuales se comunica no sólo la condición de mujeres sino el estereotipo femenino.

La exposición pública de las mujeres a través de estos estereotipos de género, cultivado en la policía pero en el contexto de la dictadura militar, tiene otras posibles lecturas. Como señala una de las oficiales, eran “la cosa nueva de la policía, la cara visible, la cosa decorativa”, ya que:

Estaban tratando de tapar un montón de cosas que no sabíamos que pasaban, porque yo ignoraba lo que pasaba (...) ¿Sabés cuándo tomé conciencia un poco? Mi viejo me hablaba mucho (...) Él estuvo preso por política cuando yo nací, salió en el 61 o algo así. Nos fuimos al sur, y mi vieja no aguantó y se volvió, le dijo que dejara la política. Y él hablaba mucho de esto (...) Él estaba contento porque no se bancaba más al gobierno de Isabel. Pero después estaba asustado, tenía una escopeta de caza, la había desarmado y la escondió en un cajón porque tenía la idea de que si lo encontraban con el arma se lo llevaban... Y le digo: “¿Cómo te van a llevar si yo trabajo en la policía?”. Y él me decía que yo no entendía nada. Él tenía 50 y pico, se

preocupaba, pero a mí no me preguntaba nada (...) Yo me casé a los 19 y me fui de casa.

Si las mujeres y sus cualidades femeninas naturalizadas parecían haber resultado útiles y necesarias para la institución en el primer período, en esta etapa, desde la visión de esta oficial, se renovaba su valor de uso puesto al servicio ya no sólo de la organización del mercado de trabajo, sino de un proyecto político al cual estas jóvenes mujeres policías que se integraban entonces podían “decorar”, “embellecer” y hasta “moralizar” con su presencia. La violación de las garantías constitucionales y la participación de la PPBA de la maquinaria estatal de represión a partir de la dependencia del Primer Cuerpo del Ejército durante la dictadura militar, aparecen muy escasamente en los relatos de las jefas entrevistadas, eludida y, en el mejor de los casos, bajo la ambigua expresión de que ignoraban “lo que estaba pasando”.

Como señalaba un artículo periodístico de la época aparecido en la *Revista Gente* (1977), “si se le pregunta a cualquier mujer policía cuáles son las cualidades esenciales en su profesión, ella responderá: feminidad y calidez humana”. Según la descripción ofrecida, las mujeres policías eran la evidencia del equilibrio entre la “apariencia delicada”, el dominio del “marcial arte de la defensa personal” y de “un arma de fuego”, una musculatura “blindada por la gimnasia” y una preparación intelectual que las convertía en la expresión de la “belleza moral de la ley”.

Volviendo a la apariencia pública, luego del retorno de la democracia, el uniforme de las oficiales mantiene sin demasiadas modificaciones el uso obligatorio de la pollera, hasta que a fines de los años 80’, según recuerda Ruiz, se autorizó a las mujeres el uso del pantalón en la PPBA. “Fue lo mejor”, dice. “Una ya se podía poner zapatos más cómodos, mientras que con la pollera te tenías que poner un poquito de taco, para que no sea tan masculino, que te estilice. ¡Con el pantalón fue lo más!”.

Si bien aún faltaban muchos años para que se sentaran en la mesa de los Jefes en igualdad de condiciones, la réplica de la evocación en los relatos de las oficiales más antiguas remite a uno de los marcadores de género más importantes en la historia occidental de los últimos dos siglos en relación a la igualdad entre varones y mujeres: el pantalón como emblema de virilidad y poder (Bard, 2012, p. 11-20; Bard y Pellegrin, 1999). Veinticinco años más tarde circuló en la institución un proyecto de uniforme para las mujeres propuesto por una de las Jefas de mayor rango, que pretendía impulsar una “vuelta a la femineidad”. Si bien nunca llegó a lucirse, su diseño incluía pollera tubo y

camisa blanca, chambergo blanco y zapatos negros con taco, inspirado en el lema “somos mujeres y tenemos que hacer la diferencia”.

Este contrapunto sobre la apariencia más o menos masculina o femenina de las mujeres policías atravesado por la comodidad y la elegancia entre estas dos Jefas expresa una tensión casi banal entre igualdad y diferencia como medio de representación de las relaciones de género en la policía en tanto institución generizada atravesada por un menú restringido de femineidades y masculinidades.

### **2.2.2. Distribución del prestigio**

Si bien varones y mujeres compartían –cursando en espacios físicos separados– el mismo plan de estudios, en el momento del egreso, el promedio final podía ser objeto de ajustes. En aquellos casos en que el rendimiento de las mujeres las colocaba por encima de sus pares varones, la institución disponía de recursos correctivos que les hacían notar la “diferencia”. Gracias a su excelente rendimiento, al final de su formación García tuvo el mejor promedio, por encima del masculino, por lo cual debieron bajarle la nota de compañía ya que no estaba permitido que la abanderada fuera una mujer. Y a la mujer que ganó el concurso de poesía le dieron el segundo premio, porque el primero debía ser para un varón. Algo similar le ocurrió a López, que si bien fue el primer promedio del curso femenino y el segundo mejor promedio del egreso general de su promoción, no pudo ser ni siquiera escolta por ser mujer, ni tampoco disfrutar del premio de un viaje que les regalaba la Fiscalía a los cinco mejores promedios –entre las que se encontraba–, porque era impensable para una adolescente de entonces que viajara sola “con cuatro varones que no conocía. La institución te educa para que entiendas que ‘hasta acá llegas’, no había lugar para las mujeres en ese momento (...). No podíamos ocupar los lugares prestigiosos, ni siquiera en los desfiles”, afirma esta oficial ya retirada.

La construcción de estas divisiones entre varones y mujeres operaba también como parte de un sistema de prestigio en el que lo masculino y sus atributos son sobrevalorados por encima de lo femenino, entrelazado con las construcciones culturales de género y como parte del orden económico, político y social (Ortner y Whitehead, 2013). El prestigio entendido como estima pública, la valoración personal como fuente de influencia o de autoridad, también han sido y siguen siendo objeto de distribución en la institución a partir de criterios más o menos evidentes.

Tanto los diseños curriculares de la formación policial como los títulos de egreso en la policía bonaerense han experimentado numerosos cambios. Entre 1976 y 1984 las/os cadetes de la PPBA egresaban con el título de “Bachiller Especializado Policial”. En 1985 el plan se modifica y los títulos son “Bachiller en Ciencias Sociales y Auxiliar Técnico Jurídico” –sólo para el personal masculino– y “Bachiller en Ciencias Sociales y Auxiliar Técnico de Asistente Social”, para las mujeres. Al año siguiente un plan de transición establece el título de “Asistente Social-Orientación Judicial”, que vuelve a cambiar un año después por “Bachiller Especializado Policial” –exclusivo para los ingresantes de 1987–, y que luego muta nuevamente a Bachiller Policial y Auxiliar Jurídico. En 1988 se aprueba el Plan en el que se establecen los títulos de Bachiller Policial para los varones y Técnico Asistencial-Jurídico Policial, para personal femenino (Fernández, 2011).

En suma, el proceso de socialización inicial en la Escuela de Policía es la primera instancia en la formación de las/os futuros/as policías que transitan procesos de interacción social en los cuales desde el inicio la balanza de poderes se encuentra desnivelada en favor de “producir grandes hombres” más que grandes mujeres. Este orden institucional es también un orden de género sostenido sobre la base de múltiples poderes y privilegios anclados en las relaciones de género construidas sobre la base de la desigualdad y de la subordinación a través de “los mecanismos y las ideas que organizan y justifican entre ellos el dominio masculino” (Godelier, 1986, p. 8).

En este retorno de las mujeres se mantienen y se ponen en marcha nuevos/viejos modos de *hacer género* en términos de West y Zimmerman (1987) mediante los cuales la institución recrea creencias culturales hegemónicas acerca de los estereotipos masculinos y femeninos que sirven a su vez de marco conceptual e ideológico del guión de género sobre el cual se organizan las diferencias dentro y fuera de la institución. Las mujeres policías comienzan a socializarse en una institución que si bien las acepta y las deja entrar, lo hace en condiciones atravesadas por la jerarquía y la asimetría entre varones y mujeres. No se mezclan con sus pares masculinos, no se contempla que puedan mandar de la misma forma, ni llegar a los mismos lugares, ni gozar del mismo prestigio, ni tener la misma legitimidad, ni conducir la institución, ni aprender lo mismo ni egresar con los mismos títulos. Las jerarquías se construyen, se aprenden y se practican. Esta es la fase inicial de un camino que dura toda la carrera.

Estos procesos de socialización permiten pensar en la instalación de circuitos de producción colectiva de masculinidad(es) y femineidad(es) en los que de manera más o

menos evidente la masculinidad –los varones que la representan– lo hacen como dominantes, en tanto la femineidad y las mujeres como dominadas (Falquet, 2014). En el caso de las mujeres policías se marca una paradoja fundante: son parte de una institución atravesada por unas nociones de género que las subordina a sus pares varones, aunque a la vez las arma y las pone en condiciones de mandar. Son capaces y están en condiciones de usar la violencia igual que los hombres, pero también, en tanto mujeres, pueden ser víctimas de violencia de género por su condición de tales, de acuerdo al testimonio de la mayoría de las jefas entrevistadas que, como se verá en los capítulos 4 y 5, sufrieron algún grado de violencia dentro de la institución por parte de sus pares, sus jefes o sus parejas.

La institución policial es parte de la arquitectura de las relaciones de género. Forma y arma a varones y mujeres para el ejercicio de la fuerza pública, pero en tanto institución social patriarcal no rompe con la desigualdad, sino que la reproduce tanto al interior de la institución como hacia el afuera. Los varones devienen hombres socialmente dominantes, en tanto que las mujeres armadas mantienen su lugar de subordinación dentro de las relaciones de género con sus padres, con sus maridos, pero también con sus compañeros. No obstante, esta producción social colectiva de masculinidades-feminidades y de jerarquías, es desafiada individualmente a partir de las posibilidades de agencia que desarrollen.

Las carreras profesionales de las jefas están atravesadas por esta tensión entre la formación inicial, sus expectativas de alcanzar los niveles más altos, y los cambios de la institución y un contexto social, político y cultural que también ambientará transformaciones.

### **2.3. Carreras de obstáculos: la profesión policial**

La normativa vigente que regulaba la carrera policial, redactada en masculino, contenía medidas discriminatorias de género que continuaban, sostenían y reproducían las desigualdades y asimetrías del proceso inicial de socialización. Entre otras, apuntalaban la diferencia de requisitos para el ingreso a la carrera; mantenía escalafones exclusivos para el personal masculino (maestranza; mecánica); el escalafón femenino quedaba subordinado orgánicamente al masculino; sostenía la inferioridad jerárquica y marcaba diferencias en las disposiciones referidas a las faltas disciplinarias y sus sanciones correspondientes. Estas regulaciones impactan tanto en la desigualdad de la estructura de oportunidades para alcanzar los niveles más altos de la estructura

jerárquica de la institución –segregación vertical–, como en la asignación del tipo de trabajo –segregación horizontal–. Dada su condición de mujeres, al tener acceso a una calificación especializada como oficiales de policía, se opera un proceso que apunta a una “falsa igualdad” (Lynch, 2011).

A partir del egreso los/as oficiales son registrados/as a través del número de legajo<sup>53</sup> con secuencias diferenciadas para varones y mujeres. Como señala Molina, “la promoción sale femenina y masculina, porque te indica cuando empezaron a ingresar mujeres (...) Siempre que nos preguntan en qué promoción estamos, yo digo la femenina y me dicen: “No, no, de qué promoción *sos, de la de hombres*”. La promoción masculina es la que les da la identidad institucional en tanto la referencia de los números de promoción permite medir la relación entre la antigüedad en la institución y la velocidad de ascenso.

### **2.3.1. Destinos y trabajos**

En esta reapertura de la institución al ingreso regular de mujeres en los escalafones de oficiales y suboficiales, algunas de las egresadas comienzan a ser destinadas a Comisarias de Seguridad, donde en general llegaban para desempeñar tareas administrativas aunque con expectativas y algunas posibilidades de desempeñar las mismas tareas operativas que sus pares varones.<sup>54</sup> Asimismo, el trabajo con mujeres que habían comenzado a desarrollar las pioneras en la Brigada Femenina no desaparece, sino que es resignificado a través de su incorporación a nuevas dependencias que se crean a fines de los años 80': las Comisarías de la Mujer.

En Argentina, durante el primer gobierno democrático (1983-1989)<sup>55</sup>, se producen una serie de medidas relacionadas con la condición de las mujeres. Entre ellas destacan la adhesión a la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), la creación de organismos específicos de la mujer en el Estado y la aprobación de la ley de divorcio. Todo esto se produce en un contexto nacional de recuperación de las libertades democráticas, en el que coinciden mujeres militantes que vuelven del exilio dispuestas a trabajar sobre esta temática, y

---

<sup>53</sup> Dispositivo de organización del personal correlativo instaurado por el Coronel Adolfo Marsillach en el año 1945.

<sup>54</sup> Si bien no se disponen de datos oficiales discriminados por género acerca del primer destino para varones y mujeres en este período, tanto estudios anteriores (Calandrón, 2012) como las entrevistas realizadas en esta investigación, sustentan esta afirmación.

<sup>55</sup> Raúl Alfonsín, líder del Partido Radical, asume la presidencia el 10 de diciembre de 1983 y gobierna hasta mayo de 1989.

programas académicos que comienzan a desarrollarse en algunas universidades sobre estudios de las mujeres. La creación a fines de 1983 del Programa de Promoción de la Mujer y la Familia (Ministerio de Salud y Acción Social) fue el primer paso en la creación de una institucionalidad en relación con esta temática que comienza a atravesar un proceso de legitimación y debate.<sup>56</sup> En 1987 se aprueba la ley de divorcio vincular; y en el mismo año, el programa es sustituido por la Subsecretaría de la Mujer para actuar en las áreas de educación, salud, trabajo, vida cotidiana y familia, legislación y medios de comunicación (Barrancos, 2007, p. 272-280).

Por otra parte, luego de la Conferencia de la Mujer de Nairobi (1985), muchas mujeres feministas deciden auto convocarse y dar nacimiento en 1986 al Primer Encuentro de Mujeres en Buenos Aires (Masson, 2008). Durante el Gobierno de Carlos Menem se crea el 8 de marzo de 1991 el Consejo Nacional de la Mujer (CNM) en el ámbito del Poder Ejecutivo Nacional, como un organismo con dependencia directa de la Presidencia de la Nación. La iniciativa tiene su correlato a nivel regional durante la década del noventa en otros países latinoamericanos en los que también se instalan nuevas institucionalidades de género con el objetivo de coordinar políticas y acciones contra la discriminación de las mujeres (Guzmán, 2001, p. 20-21; Pérez Gallart, 2015, p. 37-38).

Es en este clima de época que tiene lugar en el país en relación a la condición de las mujeres, que en la PBA se crea en 1983 una Dirección de la Mujer (Ministerio de Desarrollo Social), y unos años más tarde, en 1987 nace el Consejo Provincial de la Mujer con el objetivo de desarrollar políticas públicas “hacia y desde las mujeres” sobre diferentes temáticas que incluyeron, entre otras: trabajo y empleo; información; infraestructura social, vivienda, salud, educación y prevención de la violencia familiar y doméstica. Estos cambios comienzan a procesarse durante la gestión de Antonio Cafiero (1987-1991) al frente de la Gobernación de la PBA en el marco de las políticas sociales desarrolladas desde el gobierno peronista, en un contexto regional y nacional favorable a la circulación de nuevos temas y discursos vinculados a las fronteras entre lo público y lo privado, entre los que se encuentra la violencia doméstica/familiar contra las mujeres. La oportunidad fue propicia a la promoción de cambios institucionales mediante la

---

<sup>56</sup> Barrancos (2007) señala como antecedentes el área creada por Juan Domingo Perón en la cartera de Trabajo y la Dirección Nacional de Seguridad y Protección de la Mujer instaurada en el gobierno de Arturo Frondizi (p. 278).

creación de áreas y consejos en el nivel ejecutivo de los diferentes estratos del Estado (Guzmán, 2001; Guzmán y Montaña, 2012).

En este contexto y con el impulso de la esposa del gobernador, Ana Goitia de Cafiero, a partir de convenios con la PPBA y algunos municipios, se inicia el proceso de creación de nuevos “elementos policiales”: las “Comisarías de la Mujer” (CM). En 1988 se instala la primera en La Plata, en el Destacamento VI Policía Femenina, que tiene como antecedente en América Latina la Delegacia da Mulher, inaugurada en 1985 en Brasil como una instancia policial/judicial especializada en la atención de mujeres víctimas de violencia doméstica. A partir de entonces y durante los años 80’ y 90’, otros países, como Perú (1988), Nicaragua (1993) y Ecuador (1994) entre otros, replicarán con variantes esta innovación institucional (MacDowell Santos, 2005; Jubb *et al.*, 2008).

Según una ex funcionaria del Ministerio de Desarrollo Social de la PBA de ese período entrevistada, su localización respondió a una estrategia de resignificación simbólica de ese lugar: la calle 1, que “en el imaginario urbano de La Plata era el lugar en el que muchas veces quedaban detenidas las putas, la zona roja, andaban dando vueltas por ahí”. La cercanía con la estación la volvía accesible “para las mujeres que venían desde los municipios, muy débiles en materia de políticas sociales, a pedir ayuda. Por entonces, la centralización en La Plata era fuerte, y mucho más aún la demanda de mujeres que le llegaban a la esposa del gobernador”. A esta primera dependencia, durante la gestión de Cafiero se suman otras seis en diferentes localidades del conurbano bonaerense, donde darán sus primeros pasos algunas de las futuras jefas de la fuerza: Quilmes, San Isidro, Merlo, Florencio Varela y Mar del Plata. De igual forma, se crean en el mismo período catorce Centros de Prevención Municipales<sup>57</sup>.

Las CM tenían como función la atención de las demandas e inquietudes de mujeres víctimas de violencia “en el hogar”. La PPBA contribuía con el espacio físico y el personal policial femenino, cuya capacitación estaba a cargo del Consejo Provincial de la Mujer (Arslanián, 2008, p. 258).<sup>58</sup> La violencia familiar empieza a incorporarse entonces a la currícula formativa de las futuras oficiales. Como fuera señalado, en 1988

---

<sup>57</sup> Jefatura de Policía de la PBA, Expediente N° 642.876/88, Resolución N° 57.476, Museo Policial de la PPBA. El 14 de febrero de 1988 se produce el asesinato de Alicia Muñiz por parte del ex boxeador Carlos Monzón (Arslanián, 2008).

<sup>58</sup> La creación de las 8 CM y los 14 Centros de Prevención Municipales figura entre los 200 emprendimientos, obras y realizaciones del gobierno del pueblo de la provincia de Buenos Aires (1987-1991), según la Revista Síntesis Bonaerense, Subsecretaría de Prensa y Difusión de la provincia de Buenos Aires (diciembre de 1991).

los planes de estudio de la Escuela Vucetich sufren una nueva modificación, aprobándose como título de egreso “Técnico Asistencial Jurídico-Policial” para personal femenino destinado a trabajar en las CM con mujeres víctimas de violencia familiar.<sup>59</sup> Si bien algunas mujeres oficiales y suboficiales comienzan a ser destinadas a comisarías de seguridad, la institución vuelve a apelar a las mujeres para atender los problemas de otras mujeres en lugares específicos, estrategia que con variantes se mantiene en el tiempo hasta el presente.

Todas las mujeres entrevistadas que han ocupado cargos de jefatura en diferentes espacios de la PPBA entraron a una institución generizada de varones, para varones y conducida por varones. Las mujeres formaron parte de una minoría absoluta; transitaron una formación militarizada; fueron socializadas según estrictas normas segregacionistas y en una cultura institucional ordenada según una división sexual del trabajo; y comenzaron sus carreras con la aspiración de retirarse con la jerarquía de Comisario, primero, y luego de Comisario Inspector, máximo escalafón autorizado para ellas. Los procesos de reformas llevados adelante entre fines de los años 90’ y mediados de los 2000, incluyen cambios institucionales en la situación de las mujeres policías y el rol de la institución en relación a la violencia familiar/de género.

---

<sup>59</sup> Resolución N° 122/88, en Fernández (2011). Antecedentes de diseños curriculares de la formación policial en la provincia de Buenos Aires. Período 1976-2005, en Informe Final Proyecto “La integración de las mujeres y las relaciones de género en instituciones policiales en Argentina. Estudio exploratorio” (33°084), UNLA, inédito.

## CAPÍTULO 2

### Retórica, prácticas y encapsulamiento.

#### Reformas e institucionalidad de género en la PPBA (1998-2015)

A fines de los años 90', el modelo tradicional caracterizado por el autogobierno del sistema policial en materia de formación y organización (Sain, 2002) entra en crisis y sobrevienen tiempos de cambios en la institución y en las políticas de seguridad. En diciembre de 1997 la Policía Bonaerense es intervenida desde el gobierno provincial con el objetivo de realizar en los tres meses subsiguientes un diagnóstico de situación en diferentes áreas e iniciar un proceso de cambios y reformas a implementar.<sup>60</sup> En ese contexto, las *mujeres* policías aparecen como parte de una “cuestión *de género*” que inicia su circulación en el imaginario de la fuerza y que anuncia a modo de preámbulo la creación de una institucionalidad de género en la policía provincial. De allí en adelante los sentidos de la palabra se multiplican volviéndola confusa y ubicua, desde la retórica del proyecto de reforma hasta el diagrama organizacional de la fuerza pasando por los usos de diferentes actores que intervienen desde dentro y fuera de la gestión política de la seguridad. “Perspectiva”, “mujeres”, “mujeres y varones”, “relaciones sociales”, “oficina”, “violencia”, remiten a diferentes sentidos que expresan la polisemia de una idea que termina instalándose diecisiete años más tarde en la cúpula de la fuerza.

Durante la intervención se gesta una propuesta de cambio que parcialmente se pone en marcha luego desde el Ministerio de Justicia y Seguridad de la PBA (en adelante MJS) y durante las gestiones de León Arslanián hasta 2007. En esta primera fase de cambios en la estructura organizativa se crea la Dirección General de Coordinación de Políticas de Género (en adelante DGCPG) cuyas acciones se despliegan tanto hacia la institución como en relación a la implementación de la política pública de seguridad provincial.

A partir de entonces, se consolida un proceso, que con vaivenes y derivas coinciden con la realización del trabajo de campo de esta investigación y que culmina con un nuevo cambio en la estructura organizativa mediante la creación de una Superintendencia de Políticas de Género en 2015. Se trata de un doble movimiento por el cual se descentraliza y jerarquiza la gestión de las CMF abocada a la atención de la

---

<sup>60</sup> El 19 de diciembre de 1997, el gobernador Duhalde dispuso “la intervención de la policía de la provincia de Buenos Aires para su reorganización” (Decreto N° 4506/97) y Lugones, diputado provincial civil, fue designado “interventor de la Policía Bonaerense” (Decreto N° 4508/97).

violencia de género, a la vez que cristaliza una interpretación institucional y política de la noción de género circunscripta y encapsulada en esta problemática y su tratamiento desde las CMF. Este es el criterio a partir del cual se organiza el análisis de este último período en el presente capítulo.

## **1. Mujeres y género en los procesos de intervención y reforma (1998-2007)**

### **1.1. Voces azules femeninas**

Temprano en la mañana del 21 de marzo de 1998, tres meses después del inicio de la intervención, comenzaron a llegar al Polideportivo de la Escuela Vucetich mil mujeres policías, entre oficiales y suboficiales, desde diferentes puntos de la provincia. El objetivo de la cita era participar de una jornada que tenía por título: “El rol de la mujer policía en la transformación del sistema de seguridad de la Provincia de Buenos Aires”. La iniciativa fue resultado de los pedidos de audiencia de mujeres policías que diariamente llegaban, desde diciembre del año anterior, para denunciar/relatar –según recuerda la jefa del Gabinete de intervención– situaciones de “abuso de poder vinculadas *al género*, algunas realmente aberrantes, que fueron registradas y reunidas en un material que se presentó al interventor.”

En un hecho inédito en la historia de la institución, mujeres policías fueron convocadas por las autoridades civiles, en colaboración con el Ministerio de Desarrollo Social, donde funcionaba una línea telefónica que tomaba denuncias de violencia familiar, a discutir sobre temas y problemas vinculados a su vida personal y profesional. Organizadas en 40 grupos durante varias horas se les propuso reflexionar en torno a:

1. La situación laboral de las mujeres en la institución policial en relación con las funciones, la capacitación, los ascensos y las propuestas para el futuro;
2. Las dificultades de las CM para cumplir con sus funciones y misiones, y las propuestas de redefinición considerando posibles transferencias de funciones a otras unidades policiales u organismos; las condiciones necesarias para optimizar las funciones establecidas, y la incorporación de otras funciones con la posibilidad de articular con otros organismos gubernamentales y no gubernamentales.

Según explica la ex funcionaria, el encuentro fue concebido

como un primer evento que generara líneas de acción que a su vez pudieran ser evaluadas en su impacto en forma periódica (...) como el primero de un ciclo que imaginamos al menos de tres o cuatro anuales que tuvieran (...) su correlato regional y

local a través de las departamentales (...) Fue un hito dentro de todos los que ‘amojonaron’ lo que luego sería la normalización institucional aunque no volvió a repetirse con el mismo formato.

Entre las conclusiones más relevantes recogidas durante esta experiencia se subrayan: a) necesidad de revisión de la legislación interna “desde la perspectiva de género”; b) mejoramiento del nivel de formación para abordar la problemática de violencia de género tanto para la atención dentro de las comisarías como para el abordaje de esa problemática en parejas mixtas de policías, y en hombres policías; c) la promoción “equitativa de varones y mujeres” para el logro de los máximos niveles de jerarquía; d) tratamiento institucional de la “conciliación de la maternidad y la carrera policial” para las mujeres policías; e) mejoramiento y ampliación de los jardines maternales para el personal policial; f) incorporación de la problemática de violencia de género desde la perspectiva de la prevención, y su incorporación como un tema nuevo dentro del área de asuntos internos de la institución.

Avanzando en la naturaleza y alcance de la problemática sobre la que se buscaba conocer para “promover cambios” en la institución, la ex funcionaria señala que

el “género” era parte de una propuesta de reforma estructural, profunda, que implicaba un cambio de paradigma, un cambio de cosmovisión (...) que no debía tratarse sólo en las CMF sino involucrar a toda la institución y todas las estrategias de las políticas de seguridad (...) era transversalizar una mirada de género integral [que] se pudo comenzar a gestar, pero no se pudo institucionalizar. No sólo eso: la reforma quedó trunca.<sup>61</sup>

Desde la propuesta de cambios a la institución, el género como significante comienza a circular y pasa a formar parte del universo semántico político que se teje en torno a los cambios en *la Bonaerense* iniciando un viaje poblado de dilemas, ambigüedades y desplazamientos que refuerzan la importancia del contexto en que es utilizado, prestando atención no sólo sobre quienes hacen uso de él, sino también a los sentidos y alcances en que se produce y los efectos concretos de su empleo (Palomar Vereá, 2015, p. 29).<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Primera entrevista en 2016 a la Jefa del Gabinete de la intervención.

<sup>62</sup> Desde la dictadura militar comienzan a desarrollarse en Argentina estudios académicos vinculados con la condición de las mujeres que propician primero los estudios de las mujeres durante los años 80’, a los que se suman desde comienzos de los años 90’ los estudios de género. Sobre estos procesos pueden consultarse: Belluci (1992), Barrancos (2007) y Gamba (2007).

En principio, la aplicación del término se asocia a la puesta en práctica de la noción de la estrategia de transversalidad de género, traducción al español de la expresión *gender mainstreaming*,<sup>63</sup> cuyo objetivo es

incorporar el género en las instituciones y a las políticas públicas en un proceso general de “generización”, del que participan –y es producido por– varones y mujeres. Como enfoque transformador integral el *gender mainstreaming* busca producir cambios en dos sentidos: incrementar el número de instituciones involucradas en la búsqueda de la igualdad de género y aceptar la existencia de una dimensión de género en la sociedad y en las políticas públicas. (Rigat Pfaum, 2008, p. 47)

Las conclusiones de la jornada expresan concretamente algunos aspectos de las asimetrías de género: la legislación vigente; la violencia contra las mujeres/doméstica “de género”; la desigualdad entre varones y mujeres en la distribución de recursos materiales y simbólicos en la construcción de la carrera profesional; violencia de género en la institución. Incorporar una perspectiva de género posibilitaba, entonces, reconocer las relaciones de poder que se dan en las relaciones de género, en general favorables a los varones y discriminatorias hacia las mujeres; pensar esas relaciones constituidas social e históricamente, y también constitutivas de las personas, a través de todo el entramado social, del cual la propia institución policial es parte (Gamba, 2007, p. 120).

El (des)orden que provocaba la alta concentración femenina explica el asombro de algunos varones encargados de asistir en la logística del evento. “¿Cómo...? ¿Eran *tantas* las mujeres?”, se preguntaba uno de ellos para inmediatamente responderse: “¡No, no pueden ser *tantas las mujeres* en la policía!”. Mientras tanto, otro oficial consultado por una participante por el uso del número que había recibido (que indicaba el grupo de trabajo asignado), no dudó en responder con seriedad: “Ahora van a sortear un lavarropas. ¿No es para sortear un lavarropas? Porque *tantas mujeres* juntas debe ser porque reparten electrodomésticos, no? ¡¡Ja, ja!!”.

Los comentarios según otra de las asesoras entrevistada –a cargo de la intervención en la Escuela Vucetich y corresponsable de la organización–, no hacían más que volver evidente la invisibilidad de las mujeres al interior de la institución, por lo cual “parte del sentido de ese acto era que estuvieran todas sentadas ahí (...) Era la

---

<sup>63</sup> El “*gender mainstreaming*”, como estrategia, aparece en la Plataforma de Acción de Beijing en 1995, se convierte en enfoque oficial en la Unión Europea a partir del Tratado de Ámsterdam (1997) y luego comienza a ser referenciado e implementado en algunos países de América Latina y el Caribe, con la colaboración de la cooperación internacional (Rigat Pfaum, 2008; Sabsay, 2009).

primera vez que las mujeres policías *tenían voz*, se sentía la cosa festiva de poder expresarse, de decir lo que les pasaba (...)"'. Al parecer el encuentro fue único en su tipo ya que no se encontraron registros de otros eventos de iguales características.

Luego de la asunción de Arslanián<sup>64</sup> se redefinen los equipos de trabajos y las líneas de acción, lo cual supone movimientos en los espacios a cargo de los diferentes equipos de conducción. A partir de este momento y durante las dos gestiones al frente del MJS (1998-1999 y 2004-2007) se impulsa un proceso de reforma, durante la cual el titular de la nueva cartera

alteró en términos normativos, formativos y organizacionales a la policía. La eliminación del Jefe de Policía y la fragmentación del conjunto en las policías de Seguridad, de Investigaciones, Comunal, de Comunicaciones y Emergencias, cada una con su Superintendente, fueron de las medidas más destacadas junto a los cambios en el proceso de formación, la unificación de los escalafones de oficiales y suboficiales, y el proceso de purga interna con pases a disponibilidad, exoneraciones y bajas. (Frederic, 2008, p. 1)<sup>65</sup>

A partir de los antecedentes del período de la intervención, la cuestión *de género*, aún con ambigüedades conceptuales y fronteras difusas, ingresa como etiqueta pero también como producto político y por diferentes vías en el proceso de reforma de la PPBA. Una de ellas es la que involucra cambios en la situación de las mujeres policías y las relaciones de género al interior de la institución.

Durante la primera gestión de Arslanián se interviene en los procesos de generización que organizaban las diferencias y asimetrías entre mujeres y varones (ingreso, socialización, organización de carrera) analizados en el capítulo anterior, a través de la creación de nuevas pautas estables que introducen cambios que serán retomados en la siguiente gestión: se elimina el cupo de ingreso para las mujeres; se elimina el examen de VISU de las pruebas de ingreso, y también dejan de existir las aulas separadas de mujeres y varones en la Escuela Vucetich para dar paso por primera vez a espacios de formación mixtos.

---

<sup>64</sup> Antes de asumir como titular de la cartera de seguridad provincial, el abogado León Arslanián, se había desempeñado como juez integrando el Tribunal que en 1985 en el juicio a las Juntas, condenó a militares argentinos por delitos de lesa humanidad por su participación en el terrorismo de estado durante la última dictadura militar (1976-1983).

<sup>65</sup> Sobre el proceso de reforma de la PPBA durante este período también pueden consultarse, entre otros trabajos publicados: Arslanián (2008), Galeano (2005), González (2005) y Sain (2002; 2008).

En relación con las mujeres policías, el “diagnóstico” realizado durante el período de la intervención al que hace referencia la ex Jefa del Gabinete de intervención entrevistada, parece haber encontrado traducción en una serie de medidas concretas en relación con las desigualdades de género entre mujeres y varones. Al inicio de la segunda gestión se aprueba un nuevo marco normativo, el Decreto N° 3326/04 reglamentario de la Ley N° 13.201/04 del personal de las policías de Buenos Aires, mediante el cual se eliminan todas las modalidades de discriminación contra las mujeres, vigentes en la institución desde el retorno de las mujeres a partir de 1976. En función de lograr una mayor igualdad de oportunidades, se reestructura la organización del ingreso y el desarrollo de la carrera profesional de mujeres y varones policías. Entre las principales medidas, se eliminan las diferenciaciones explícitas e implícitas de la condición de género, los cupos de mujeres, para establecer de manera expresa la no discriminación de género al ingreso y en el sistema de ascensos y carrera. A partir de entonces la promoción para hombres y mujeres se produce según tres requisitos sin distinción de: la formación y capacitación; el desempeño y la antigüedad (Lynch, 2011; Calandrón, 2012).<sup>66</sup>

Como ocurrió con otros procesos similares durante esta época en la región, se incorpora una noción de género que sin cuestionar la matriz binaria heterosexual se orienta a reducir las asimetrías entre varones y mujeres en tanto posiciones estables. Esta perspectiva de género disociada de la teoría feminista –a la que no se nombre ni se invoca y en la que nace el género como categoría analítica–, forma parte de un proceso de cambio, reforma y modernización, en acuerdo también con los significados en los que circulaba en la cooperación internacional que también va a formar parte de este proceso en diferentes momentos y a través de diferentes agencias (Sabsay, 2011, p. 45; Palomar Vereá, 2015, p. 21). El uso de la perspectiva de género permeó también el diseño institucional, la estructura burocrática, el discurso institucional y las políticas de seguridad.

---

<sup>66</sup> En el contexto de la segunda gestión de Arslanián se deroga la Ley N° 9.950/80, “para el personal de la policía de Buenos Aires”, promulgada en tiempos de la dictadura militar. Dicho instrumento se sustituye por la homónima Ley N° 13201/04 sancionada por la Legislatura provincial. A esta norma la sigue la Ley N° 13202/04, “de formación ordenamiento, dirección y coordinación inter-jurisdiccional de la Policía de Buenos Aires 2”, nuevo cuerpo creado para operar en el área del conurbano bonaerense. Dos años más tarde se sanciona y promulga una nueva ley, la N° 13.482/06 de “Unificación de los Niveles de Organización de las Policías de la Provincia de Buenos Aires”, siempre en tiempos de la gestión ministerial reformista. No obstante, con la asunción del gobernador Scioli a fines del 2007 se sanciona y promulga una nueva Ley para el personal policial, la N° 13.982/08.

## 1.2. La hora protocolar

El estado provincial le pone nombre a los procesos de cambios en materia de seguridad que se impulsan dentro del proceso de institucionalización de una “perspectiva de género”. Entre otros, esta etapa introdujo cambios en la formación, el ingreso y desarrollo de la carrera en diálogo con el principio de derechos humanos. Además, en la segunda gestión de Arslanián asume la forma de arreglo institucional con la creación, en 2004, de la Dirección General de Coordinación de Políticas de Género (en adelante DGCPG), dentro de la Subsecretaría de Planificación (MJS, luego MS)<sup>67</sup>. Este organismo estará orientado casi exclusivamente a la atención de la violencia familiar y de las CMF (Pereiro, 2014; Calandrón, 2014a).<sup>68</sup>

La nueva estructura dentro del organismo de seguridad fue creada para diseñar los planes y programas de atención en las unidades policiales destinada a la asistencia de personas víctimas vulnerables en “problemáticas vinculadas al género” y controlar su efectiva aplicación. Además, se encargará de evaluar y proponer criterios, acciones e instrumentos vinculados a la política de género para implementar en las unidades policiales, así como de verificar el cumplimiento acorde a la normativa vigente. Otras funciones son las de coordinar con las organizaciones no gubernamentales y otros organismos gubernamentales (ya nacionales, provinciales o municipales), el diseño y ejecución de planes, programas y acciones para atender y contener a las personas víctimas de la violencia y grupos vulnerables.

A partir de su creación, se conformaron equipos multidisciplinarios a fin de lograr alternativas de solución y actualización de las normas legales de aplicación y junto a la Subsecretaría de Formación y Capacitación se coordinó el diseño y la realización de programas, cursos, eventos y acciones de capacitación de las cuestiones socialmente problematizadas en materia de políticas de género. Finalmente, desde la DGCPG se propusieron planes relacionados con la creación de unidades policiales de

---

<sup>67</sup> Decreto N° 3435/04.

<sup>68</sup> Estos cambios se producían en un contexto nacional en el cual, durante los años noventa y mediados de 2000, se producen avances normativos en el reconocimiento de los derechos de las mujeres y la igualdad de género entre los que se destacan: la Ley N° 24.012 de cupo (1991) que permitió ampliar la participación política de las mujeres; la Reforma Constitucional (1994) en la cual se le otorga jerarquía constitucional a la CEDAW, y se le atribuye al Congreso nacional la facultad de promover medidas de acción positiva que garanticen la igualdad real de oportunidades y de trato, y el pleno goce y el ejercicio de los derechos reconocidos por ella y por los Tratados Internacionales (art.75, inc. 23); la ley de cupo sindical N° 25.674 (2012) que establece la participación femenina en las unidades de negociación colectiva de las condiciones laborales; la Ley N° 25.673 (2002) de creación del Programa de Salud Sexual y Procreación Responsable; la Ley N° 25.929 (2004) de Parto Humanizado; la Ley N° 26.130 (2006) de Ligadura Tubaria y Vasectomía; Ley N° 26.150 (2006) de creación del Programa Nacional de Educación Sexual Integral.

atención y contención de las víctimas, una normativa legal de la problemática y prevención de “situaciones de riesgo vinculadas con el género”.

Podría pensarse que las “problemáticas”, “situaciones vinculadas al género” o “las cuestiones socialmente problematizadas en materia de políticas de género”, o ligadas con las “relaciones de género”, incluyen pero a la vez exceden tanto a las mujeres como sujetos vulnerables como a la violencia familiar o doméstica como única situación de desigualdad de género. Y asimismo, el ámbito de aplicación son las unidades policiales sin especificar de cuales unidades se trata (CS o CMF).

En esta etapa desde la DGCPG se despliegan tres líneas innovadoras para la institución en relación al “género”: 1) formación y capacitación; 2) elaboración de protocolos; 3) realización de foros.<sup>69</sup>

Dentro de la primera, personal de CMF y de CS recibe formación en perspectiva de género; violencia y salud sexual y reproductiva. Simultáneamente, las/os cadetas/es participaron de “Talleres de sensibilización y capacitación en Salud Sexual y Reproductiva”<sup>70</sup>, y se dictaron “Conferencias y talleres sobre violencia de género”.<sup>71</sup> También se reelabora y se distribuye la Guía sobre Salud Sexual y Reproductiva, “*Tu cuerpo, tu Salud, tus derechos*”, destinada a las Policías de la Provincia de Buenos Aires. En la misma línea, al final del período se realiza una Experiencia piloto de Consejerías en Salud Sexual y Reproductiva para la Policía Buenos Aires 2, se promueve la participación en el “Primer Congreso Internacional sobre Violencia, Maltrato y Abuso” (2, 3 y 4 de noviembre de 2007, CABA), al que asisten por primera vez efectivos y personal de los EI de las CMF.

En relación con la segunda línea, a fines de 2005 se elaboran una serie de protocolos que reglamentan formalmente la relación entre la DGCPG y las CMF, así como el marco de la atención a víctimas/sobrevivientes de VF y VS en dichas comisarías. Estos protocolos abarcan los siguientes ítems:

---

<sup>69</sup> Estas actividades fueron realizadas desde el Ministerio de Seguridad de la PBA en conjunto con UNFPA en el Proyecto “Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Seguridad de la provincia de Buenos Aires en materia de población y desarrollo, género, salud sexual y reproductiva, violencia familiar y minoridad” (2005-2007) cuyo objetivo principal fue desarrollar una estrategia de institucionalización de los temas de género, prevención y atención de la violencia familiar, minoridad y salud sexual y reproductiva.

<sup>70</sup> Los talleres eran de cuatro horas de duración a cargo de un equipo capacitador integrado por profesionales del Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES): médicos, psicólogos, antropólogos y sociólogos con formación específica en temas de salud sexual y reproductiva.

<sup>71</sup> A cargo de Fundación de Estudios para la Justicia (FUNDEJUS), integrado por magistrados y trabajadoras sociales que se desempeñan en el Poder Judicial Provincial y Federal.

- 1) “Protocolo de Procedimiento de Atención a la Víctima”, dirigido específicamente al personal de servicio en una comisaría, con definiciones conceptuales y procedimientos de actuación en relación a los casos de violencia familiar.
- 2) “Protocolo de Organización y Funcionamiento de los Equipos Interdisciplinarios”, dirigido a todo el personal policial y del Equipo Interdisciplinario (EI).
- 3) “Protocolo de Atención Telefónica a la Víctima”, dirigido al personal que se encuentre de servicio en una comisaría; y
- 4) “Protocolo de Lectura, Análisis y Resolución Bibliográfica”, que establece una política de capacitación para el personal de las comisarías de la Mujer, tanto policial como civil.

Los contenidos de estos protocolos están destinados a la capacitación de las/os titulares de CMF y Coordinadoras zonales; las/os oficiales de servicio; y ayudantes de guardia y profesionales de EI. En 2008 se aprueba el “Protocolo de Actuación del Personal Policial de las Comisarías de la Mujer y la Familia y de los Profesionales de los Equipos Interdisciplinarios para la Atención de las Víctimas de Violencia Familiar” (RM N° 3.412/08), que recoge la experiencia anterior. También, un nuevo “Protocolo de Organización y Funcionamiento de los Equipos Interdisciplinarios para la Atención de las Víctimas de Violencia Familiar”.<sup>72</sup>

Por último, en relación con la tercera línea y en coordinación con la Dirección General de Prevención Comunitaria de la Violencia de la Subsecretaría de Participación Comunitaria, entre 2006 y 2007 se realizan siete Foros de Seguridad en diferentes ciudades de la PBA que tienen por finalidad el análisis y estudio acerca de temas de violencia familiar y de género y salud sexual y reproductiva. Los cambios también alcanzaron al lenguaje y se determinaron las denominaciones en femenino y masculino de los grados del personal de las Policías y el Servicio Penitenciario (RM N° 2.457/10). Las mujeres policías se volvieron visibles en el lenguaje y pasaron a ser las Comisarias, las Subcomisarias, las Inspectoras, las Sargentas y las cadetas. Como analizaré en los próximos capítulos, durante la segunda gestión de Arslanián varias de las oficiales entrevistadas encuentran la oportunidad de ascender y ocupar sus primeros lugares de jefaturas.

---

<sup>72</sup> Sustituye al aprobado en 2005 y se mantiene vigente hasta que es sustituido por el nuevo protocolo en 2012.

### 1.3. El síndrome de los “hijos de padres separados”

Desde 2006 las CMF han construido su identidad como unidades policiales especializadas en violencia familiar/de género. Creadas para desarrollar tareas de prevención, atención, contención y derivación de las víctimas de violencia familiar y abuso sexual<sup>73</sup>, cada dependencia dispone de personal policial, en su mayoría femenino, pero también de un Equipo Interdisciplinario (EI), en general integrado por psicólogos/as, asistentes sociales y abogados/as, todos ellos ampliamente capacitados para brindar apoyo a las mujeres víctimas. A diferencia de otras dependencias, en su amplia mayoría están a cargo de mujeres jefas.

Desde la creación de la DGCPG hasta 2015, desde el punto de vista institucional las CMF tuvieron “doble dependencia”, o bien, según denominación de una Jefa, “el síndrome de los hijos separados”. Esta expresión da cuenta de la disociación funcional que las atravesaba: por un lado, respondía a la DGCPG en todas las acciones vinculadas con la violencia familiar/de género; y por otro, dependía operativamente a la Jefatura Departamental respectiva, siendo el/la titular de la dependencia donde tenga su asiento físico quién supervisa su desempeño.<sup>74</sup>

Si bien las CMF fueron creadas en 1988, recién en 2011 se establecen los cargos de Jefe de Comisaría de la Mujer y la Familia y Jefe Oficina de Atención a las Víctimas de Violencia de Género y sus funciones, dentro del Nomenclador de Funciones y Directorio de Competencias de la Superintendencia de Coordinación Operativa.<sup>75</sup> Entre julio de 1988 y noviembre de 2015 fueron creadas 126 CMF en la PBA, alcanzando más del 90% de los 135 municipios, y en algunos casos con más de una por jurisdicción.<sup>76</sup> Si se observa el ritmo de apertura de las mismas, casi 50% nacieron entre noviembre de 2013 y noviembre de 2015, durante la gestión de Alejandro Granados al frente del MS. Durante esos dos años hubo una decisión política de gestionar acuerdos con los Intendentes para impulsar la creación de estas unidades policiales con el objetivo, según una funcionaria entrevistada “instalar por lo menos una CMF en cada Municipio”.

---

<sup>73</sup> Resolución MS N° 667/06.

<sup>74</sup> Resolución MJS N° 881/09, art. 2°.

<sup>75</sup> Resolución N° 1.366, de fecha 4 de abril de 2011.

<sup>76</sup> Fuentes: Ministerio de Seguridad de la PBA, Superintendencia de Políticas de Género (agosto de 2016). Fechas de creación de las Comisarías de la Mujer y la Familia. Para más información, ver Anexo I a. De acuerdo con el mapa de la PBA con distritos con Comisaría de la Mujer y la Familia, los Municipios que no tienen CMF a noviembre de 2015 son: Gral. Pinto, Coronel Dorrego, L. N. Alem, Hipólito Yrigoyen, Benito Juárez, San Cayetano, Maipú, Magdalena, Navarro, San Antonio de Areco y Exaltación de la Cruz. Ministerio de Seguridad de la PBA, Superintendencia de Políticas de Género (agosto de 2016). Ver Anexo I b.

Por otra parte, en 2009 se decide descentralizar las Comisarías de la Mujer y la Familia a través de la conformación de Oficinas de Atención a las Víctimas de Violencia de Género (Resolución N° 881/09) con asiento en las dependencias policiales de seguridad. Estas oficinas tienen por misión la recepción de denuncias de violencia familiar y abuso sexual, y la coordinación de la contención y asesoramiento de las víctimas con el equipo interdisciplinario correspondiente a la CMF de referencia. Funcionan de lunes a domingo de 10 a 20 horas. En virtud de la heterogeneidad de procedimientos seguidos durante su apertura, en 2011 se realiza el primer relevamiento de las oficinas existentes, ya que en muchos casos funcionaban sin el correspondiente acto administrativo de creación, para darle reconocimiento institucional a cada una de ellas y adecuarlas al marco de funcionamiento establecido en la Resolución N° 881/09.

#### **1.4. Otras dimensiones de las políticas de género**

Si bien desde la creación de la DGCPG, las políticas de género se dirigen casi unidireccionalmente a la violencia contra las mujeres y su atención en las CMF, entre 2011 y 2013 se llevan adelante otras iniciativas que dan cuenta de matices de interpretación acerca del alcance de las mismas. Entre ellas, se destacan iniciativas que incorporan una perspectiva más amplia de su alcance en otras dimensiones de las relaciones de género en la fuerza.<sup>77</sup>

En 2011, por iniciativa de la DGCPG a cargo entonces de una funcionaria política civil con militancia feminista, comienza a funcionar la “Comisión de Igualdad de Trato y Oportunidades entre Varones y Mujeres en las Policías y el Servicio Penitenciario de la provincia de Buenos Aires”, de la cual participan, además, en la órbita del MJS, la Dirección Provincial de Formación y Capacitación, la Dirección Provincial de Organización, Desarrollo y Seguimiento Profesional, la Dirección de Personal-Regímenes Policiales, la Dirección Provincial de Política Penitenciaria y la Dirección General de Recursos Humanos del Servicio Penitenciario.<sup>78</sup> Esto suponía un movimiento político en el que se desplazaba el foco desde las CMF y la atención de la violencia de género hacia el resto de la institución. Aparece entonces revitalizada la idea

---

<sup>77</sup> Además de la consulta de documentación oficial –normativa, protocolos, informes de gestión– también se realizaron entrevistas a las ex-directoras del área, funcionarias y ex funcionarias del MJS/MS, comisarias/os de CMF, coordinadoras/es zonales y profesionales de los equipos interdisciplinarios de CMF.

<sup>78</sup> MJS de la PBA, Resolución N° 2811/11. Para más información, consultar: <http://www.mseg.gba.gov.ar/migra/dgcpG/PoliticadIgualdad/resolucion%202811.pdf>

de retomar un análisis de la institución desde una mirada integral de género fuera de las dependencias “temáticas”.

Se propuso una revisión de las “regulaciones y prácticas vigentes” con el objetivo de formular recomendaciones referidas a una “inserción y desarrollo profesional igualitario entre mujeres y varones”. En los fundamentos de la decisión se incluye no sólo las normativas nacionales e internacionales vigentes (la CEDAW y la Convención Interamericana para prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer) sino que se señala explícitamente la necesidad de eliminar todas las formas de discriminación en la “esfera del empleo”, considerando a las mujeres policías no sólo como profesionales, sino también como “trabajadoras” de las Policías y del Servicio Penitenciario, lo cual emerge como una perspectiva novedosa en el discurso institucional (Ministerio de Justicia y Seguridad de la Provincia de Buenos Aires, 2011, p. 1).

En los fundamentos de la iniciativa se sostiene que las mujeres policías tienen derecho a ser libres de toda forma de discriminación, así como valoradas y educadas con independencia de los patrones estereotipados de comportamiento y prácticas socioculturales basadas en conceptos de inferioridad o subordinación, como parte de los procesos de democratización de las fuerzas de seguridad. El objetivo propuesto fue realizar un diagnóstico que, mediante el análisis de la normativa vigente y la praxis, orientara la formulación de políticas tendientes a igualar las condiciones en las que varones y mujeres desempeñan su profesión, de manera tal de institucionalizar y reforzar al interior de las dos instituciones el principio de “equidad de género” pensado como la igualdad en el ejercicio de los derechos en base al reconocimiento de las diferencias y particularidades de varones y mujeres.

Durante las gestiones de Arslanián al frente del MJS, como ya se analizara, se avanzó en una revisión de la normativa vigente y en la eliminación de disposiciones discriminatorias. La segunda gestión coincide en el contexto nacional con el comienzo de un proceso de cambios significativos en materia de políticas de género en las FFAA, durante la gestión de Garré al frente del Ministerio de Defensa de la Nación (2005-2010). La igualdad de género orienta múltiples cambios organizacionales con una fuerte asociación discursiva que abarca, entre otras tantas medidas, la creación de un Consejo de Políticas de Género integrado por civiles y militares; la revisión de toda la normativa vigente; la creación de un Observatorio sobre la mujer en las FFAA; la elaboración de un diagnóstico sobre la integración de las mujeres en la carrera militar; la producción y

publicidad de información; la revisión de la composición por sexo; la creación de una Diplomatura en Género y Gestión Institucional; la participación de las mujeres de las FFAA en los Encuentros Nacionales de Mujeres (2011-2013).<sup>79</sup>

Por otra parte, estas nuevas iniciativas en la PPBA se llevan adelante adecuándose al clima de época. El gobierno impulsa desde el Ministerio de Seguridad de la Nación, con la asunción de Nilda Garré (2010-2013), la promoción de cambios organizacionales en materia de igualdad de género en las fuerzas policiales y de seguridad. Como parte del proceso de democratización de las mismas, se impulsa la elaboración de un diagnóstico sobre las condiciones de mujeres y varones en las Fuerzas Policiales y de Seguridad; la creación de Grupo de Trabajo para el Estudio de las Condiciones de Acceso, permanencia y progreso de en el ámbito de las Fuerzas Policiales y de Seguridad; la creación de los Centros Integrales de Género; acciones sobre Identidad de Género y Violencia de Género; además de producción y publicidad informativa.

En este contexto, trece años después de las conclusiones de la Jornada sobre “El rol de la mujer policía”, que contribuyó parcialmente a disponer de un cuadro de situación aproximado, se realiza un “diagnóstico” a partir del cual se elaboran recomendaciones en tres direcciones: 1) administrativa; 2) comunicacional y simbólica; y 3) laboral-profesional. Las mismas ofrecen “indicios” sobre la persistencia de déficits en las “políticas de género” en la institución así como los posibles sentidos que podían adoptar.

En relación con la dimensión burocrático técnico administrativa se propone crear en el ámbito de la Auditoría General de Asuntos Internos de la Policía y en el área correspondiente del Servicio Penitenciario un área encargada de recibir y dar respuesta a las presentaciones relacionadas con la violencia de género que se susciten en el ámbito laboral o doméstico (discriminación, abuso de poder, acoso sexual), cuando se encuentre involucrado personal de la institución, con personal capacitado en perspectiva de género; incorporar el criterio de equidad de género y el uso de lenguaje no sexista en el análisis jurídico de los proyectos de actos administrativos; reforzar el uso de lenguaje no sexista en las distintas áreas administrativas del Ministerio, dependencias policiales y penitenciarias e institutos de formación de acuerdo con la Resolución N° 2.457/10 que establece las denominaciones de los grados

---

<sup>79</sup> Sobre estos procesos pueden consultarse: Ministerio de Defensa de la Nación (2010a; 2010b), Badaró (2009; 2010; 2013; 2014), Masson (2010) y Frederic (2013).

del personal policial y del Servicio Penitenciario Bonaerense en femenino y masculino; desarrollar en cada institución y cada área del Ministerio Planes de Igualdad con objetivos a alcanzar en materia de igualdad de trato y oportunidades entre varones y mujeres, estrategias a adoptar, formas de seguimiento y evaluación; incorporar la perspectiva de género en la elaboración de estudios y estadísticas de las distintas áreas, con el fin de contar con diagnósticos para la formulación de políticas públicas.

En relación con la dimensión comunicacional simbólica se propone realizar una campaña de difusión de los derechos de las mujeres como trabajadoras de las Policías y el Servicio Penitenciario, enfocada en aspectos tales como el derecho a desempeñar su profesión en igualdad de condiciones, las posibilidades de conciliación de la vida laboral y familiar o los canales de denuncia existentes en caso de violencia laboral; realizar actividades de memoria sobre la participación de las mujeres en las instituciones con el Museo Policial y el Museo Penitenciario, y reflejar en las denominaciones propias de cada institución la integración de las mujeres en las policías y el servicio penitenciario, designando centros o institutos con nombres de mujeres que hayan sido destacadas; en relación con la identidad de género, reglamentar la posibilidad de que el personal del Ministerio pueda solicitar que en su legajo figure con el prenombre, la mención del sexo y la fotografía de acuerdo al género autopercebido, respetando de esta forma su derecho a la identidad y a no ser discriminado, al igual que las personas privadas de su libertad, y en general en el desarrollo de las actuaciones policiales.

En relación con la dimensión laboral-profesional –formación y carrera– se propone reglamentar el ingreso de las mujeres embarazadas o en período de lactancia a los institutos de formación, así como la continuidad de aquellas mujeres que queden embarazadas durante su formación, posibilitando en estos casos la postergación de las pruebas físicas; en relación con los ascensos, integrar las Juntas de Calificaciones para la evaluación de las promociones del personal en forma equitativa por varones y mujeres (discriminación positiva que apunta a lograr un acceso equitativo de las mujeres a esta instancia de evaluación), y establecer que en los ascensos por el sistema de selección, el número de agentes varones y mujeres promovidos/as sea proporcional a los postulantes en condiciones de ascender; sobre acceso a puestos de conducción, elevar un proyecto de modificación del artículo 52 del Decreto N° 342/81 Reglamentario de la Ley de Personal del Servicio Penitenciario Bonaerense que imposibilita a las mujeres acceder al puesto de Directora de Seguridad y Régimen Penitenciario del

Servicio Penitenciario Bonaerense; propiciar que las unidades destinadas al alojamiento de mujeres privadas de la libertad estén dirigidas por personal femenino; priorizar la incorporación de mujeres a los cuerpos médicos de Policía y del Servicio Penitenciario, y particularmente a la especialidad ginecología; contemplar en la adquisición de equipamiento para el personal (chalecos antibala, armamento) su adaptación a la fisonomía femenina para su mejor desempeño en el servicio y realizar una evaluación de las instalaciones, tanto al momento de planificar nuevas dependencias como al refaccionar la infraestructura existente, previendo la existencia de espacios adecuados para las mujeres y la incorporación progresiva de lactarios; en la formación básica, incorporar la perspectiva de género como materia específica en el diseño curricular de la formación básica policial y penitenciaria; incluir cursos referidos a temáticas vinculadas al género en la oferta de capacitación para los ascensos; asegurar una carga horaria específica al delito de trata de personas en los cursos de reentrenamiento policial; en los planteles docentes, incorporar docentes mujeres en materias de instrucción policial y penitenciaria (Ministerio de Justicia y Seguridad de la Provincia de Buenos Aires, s/f).

Entre las sugerencias que se tradujeron en prácticas concretas se destaca la aprobación y ejecución de un “Protocolo para la Evaluación y Tratamiento del Personal de las Policías de la Provincia de Buenos Aires en casos de Violencia Familiar”, para ser aplicado desde la Auditoría General de Asuntos Internos. A través de este instrumento se avanza con la violencia de género dentro de la propia policía con medidas de protección a las víctimas, sanciones a los policías violentos, tratamientos y acciones de sensibilización.

Por otra parte, algunos cambios de la normativa nacional en materia de género tendrán impacto en la institución. A partir de la aprobación y posterior reglamentación de la Ley nacional N° 26.485 de “Protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos donde desarrolla sus relaciones Interpersonales” (2009), se impulsa una actualización del protocolo vigente en las CMF construido en relación a la normativa provincial de violencia familiar, y se aprueba un nuevo “Protocolo de organización y funcionamiento de los Equipos Interdisciplinarios para la atención de víctimas de violencias de género” (RM N° 58/12), cuya implementación comienza durante el trabajo de campo en las CMF.

También son contemporáneos los debates en torno a la identidad de género. La aprobación por el Congreso nacional en 2012 de la Ley N° 26.473 de Identidad de Género, que garantiza el derecho de las personas a ser reconocidxs por la identidad de

género que cada persona sienta independientemente del asignado en el momento del nacimiento, comienza a permear los criterios de admisión de la fuerza. Según relataba una ex funcionaria civil entrevistada en 2012, “en un hecho inédito para la institución”, la Escuela de Olavarría contaba entre sus cadetas a una persona travesti que se convertirá al año siguiente en la primera oficial trans de la PPBA.

Finalmente, durante este período también el MJS participa del través de la DGCPG de la Mesa Provincial Intersectorial contra la Violencia Familiar (Ley N° 12.569), y a través de las titulares de las CMF de la Mesa Local de Prevención y Atención de la Violencia Familiar (MLPAVF) de cada jurisdicción donde estos espacios hayan sido creados, sobre lo cual volveré en el capítulo 5.

### **1.5. Desde la cúpula**

“Ahora van a tener su propia Superintendencia con su Comisaría General para poder seguir trabajando por las víctimas”.<sup>80</sup> Con estas palabras el Ministro de Seguridad de la PBA, Alejandro Granados, anunciaba uno de los últimos cambios en su gestión en octubre de 2015: la creación de una Superintendencia de Políticas de Género.<sup>81</sup>

Esta última decisión mira hacia atrás y hacia adelante, conserva, consolida, pero también modifica. Me interesa terminar este análisis de los procesos institucionales con dos cuestiones que entiendo aparecen involucradas: 1) el encapsulamiento y la cristalización conceptual de una noción de “políticas de género” unívocamente referida a las acciones institucionales en relación a la “violencia de género”; 2) la jerarquización institucional de la misma.

La etiqueta de la (nueva) estructura –“políticas de género”– marca continuidad de referencia hacia adentro y hacia afuera de la institución con la ya existente (DGCPG), sosteniendo la amplitud semántica heredada. Si bien, como ya fuera analizado, podría remitir a diferentes lecturas acerca de sus alcances, en el caso de la PPBA se ha traducido en su década de existencia de modo casi unívoco en su relación con la gestión de las CMF y la violencia de género. Bajo esta vaguedad y ambigüedad retórica, el alcance y significado de las “políticas de género” aparece más visible cuando se observa desde una perspectiva analítica exterior a la PPBA y en palabras de algunas ex funcionarias feministas y mujeres oficiales entrevistadas. Las diferentes gestiones a

---

<sup>80</sup> Para más información, consultar: <http://andigital.com.ar/policiales-y-judiciales/item/48442-granados-anuncio-la-creacion-de-la-superintendencia-de-politica-de-genero>

<sup>81</sup> Boletín Informativo N° 54, La Plata, 5 de octubre de 2015, en sustitución de la DGCPG.

cargo fueron construyendo una interpretación específica cristalizada con claridad tanto en los fundamentos de la resolución ministerial como en la delimitación de funciones y ámbito de competencia. Así se señala la oportunidad y conveniencia de

profundizar las políticas en materia de seguridad y de violencia de género generando un ámbito adecuado y jerarquizado en cuanto a la coordinación y desarrollo de acciones, planes, definición de objetivos, formulación de alternativas y programas de atención en las unidades policiales de la especialidad, coadyuvando a la prevención, atención y contención a las víctimas de violencia de género. (MS, BI N° 54)

Dentro de sus funciones específicas se incluyen diferentes líneas, todas en relación con la violencia de género. Una rápida mirada, permite individualizar los siguientes objetivos:

- a) dar cumplimiento de la normativa vigente;
- b) desarrollar planes y programas en las unidades policiales en relación a la asistencia de personas víctimas en materia de violencia de género;
- c) coordinar acciones con la autoridad judicial competente;
- d) coordinar acciones con las organizaciones no gubernamentales y gubernamentales nacionales, provinciales y municipales, para el cumplimiento de la normativa legal en materia de violencia de género;
- e) desarrollar y proponer planes y programas de acción, tendientes a prevenir, atender y contener a las personas víctimas de violencia de género y grupos vulnerables;
- f) coordinar con las áreas de formación y capacitación policial, el diseño y la realización de programas, cursos, eventos y acciones de capacitación en materia de violencia de género;
- g) organizar y actualizar los registros relacionados al ámbito de su competencia; proponer planes relacionados con la creación de unidades policiales de la especialidad. (MS, BI N° 54)

Si bien las funciones replican en gran medida las metas y acciones asignadas en 2004 a la DGCPG (Decreto N° 3435/04) como parte del proceso de reforma, también se observan algunos cambios. En suma, esta definición del ámbito de competencia muestra, más de una década después de la entrada del “género” en la institución, la cristalización conceptual de una noción de “políticas de género”, antes restringida a las acciones institucionales en relación a la “violencia de género”. En la concepción anterior quedaban afuera otros problemas emergentes del encuentro entre las políticas

de seguridad y el género, pensado como una relación de poder que incluye pero excede a la violencia de género.

Esta jerarquización a la que hace referencia explícita la resolución ministerial se sostiene en dos decisiones que alteran el diseño institucional vigente desde 2004 con la creación de la DGCPG. En primer término, la nueva estructura que se crea tiene el rango orgánico de Superintendencia, que estará a cargo de un Oficial con el grado de Comisario/a General, con dependencia “directa, orgánica y funcional” de la Superintendencia General de Policía. En otros términos, esto supone la elevación de la categoría institucional y la creación de un nuevo espacio de conducción y decisión al que puede acceder una Oficial con el máximo cargo, como parte de la estructura de conducción de la institución.

En segundo lugar, se transfieren los recursos humanos y logísticos de las Comisarías de la Mujer y la Familia y de las Oficinas de Atención a las Víctimas de Violencia de Género, por lo cual pasan a depender íntegramente de la nueva estructura. Esto supone el fin del “síndrome de los hijos de padres separados”. Por último, las funciones de la nueva Superintendencia, están claramente circunscriptas a las acciones, políticas y unidades en materia de violencia de género.

En términos de diseño institucional, la medida supone entonces una jerarquización de la violencia de género en la institución, pero una reducción de las políticas de género subsumidas a esta temática: llegan a la cúpula del ente policial encapsuladas en la violencia de género, en tanto queda por fuera de la misma otras dimensiones que involucran no sólo la distribución del poder al interior de la Policía, sino también a las políticas de seguridad.

A lo largo de casi siete décadas, la PPBA se convierte en una institución mixta en su composición sin barreras formales visibles para el desarrollo profesional de todas/os sus integrantes. Los procesos analizados desde la creación de la Brigada Femenina en 1947 como punto de partida hasta la Superintendencia de Políticas de Género en 2015 en la PPBA, dan cuenta de los modos de interpretación de las relaciones de género.

## CAPÍTULO 3

### Cartografía de género de la PPBA

“¿Eran tantas las mujeres?” se había preguntado el oficial mientras observaba la afluencia de personal femenino en la Jornada de marzo de 1998. La respuesta que se dio fue tan inmediata como rotunda: “¡No, no puede haber tantas mujeres en la policía!”.

Las dificultades para dimensionar la presencia femenina de manera agregada en la institución guarda relación con los grados de (in)visibilidad de una minoría construida en base a los cupos de ingreso que anualmente se establecían. Si se acepta que las desigualdades numéricas y las proporciones refieren a una dimensión de las relaciones de género en las instituciones, ¿cómo ha evolucionado la proporción de mujeres y varones? ¿Qué lugares les asigna la institución? ¿Cómo es la distribución por jerarquía? ¿Y por lugares de conducción? ¿Y por escalafón?

Encontrar respuestas a estas preguntas, en particular en lo que concierne a la relación con las mujeres policías que han alcanzado cargos de jefatura, puede contribuir a contextualizar sus prácticas y subjetividades en las relaciones de género en la institución.

En este capítulo se explora la dimensión organizacional desde una perspectiva cuantitativa de la PPBA respecto al acceso de mujeres y varones a cargos de jefatura y a la distribución de jerarquías. En la primera parte se presenta un perfil socio-demográfico de las/os policías en Argentina, y luego, en la segunda parte, se analiza la distribución por el acceso a los espacios de conducción y decisión, y la “división sexual” del trabajo en las jefaturas policiales a partir de una alta concentración de las mujeres oficiales al frente de las CMF. El proceso de obtención de la información es parte y da cuenta de esta dimensión, algunos de cuyos fragmentos propongo como antesala al escasamente conocido y árido -aunque necesario análisis de la distribución de las jerarquías en la policía, dado que proporciona una aproximación a la cartografía de género de la institución.

#### **1. De patios, pasillos, ventanillas y expedientes**

La ausencia de información pública disponible desagregada por de la PPBA como parte del estado provincial y las dificultades para el acceso a la misma exigieron un largo, complejo, tedioso, y en ocasiones desmoralizante proceso de búsqueda y

construcción de información justificado a partir de la necesidad y pertinencia de disponer de la misma por las razones analíticas anteriormente expuestas<sup>82</sup>. La facilidad de acceso a la toda la información solicitada en la DGCPG específicamente sobre las CMF y la atención de la violencia de género en las diferentes gestiones por las que atravesó el trabajo de campo devino en una carrera de obstáculos en las puertas mismas de esta área cuando la pretensión de indagatoria involucraba a toda la institución.<sup>83</sup>

La búsqueda de respuestas orientó los procesos de recolección de información cuantitativa, empujándome a recorrer físicamente los caminos de los expedientes que no hacían más que materializar el funcionamiento de la burocracia policial. Desde el inicio de la investigación, frente al pedido de información estadística a distintos funcionarios/as de jerarquía, civiles y policías, la respuesta era recurrente: “eso no está”; “esos datos no los tenemos”; “no los tiene nadie”. “A mí no me los van a dar”, me dijo una funcionaria con un alto cargo jerárquico. “A vos no te los van a dar”, me dijo otro funcionario en alusión a mi condición de investigadora externa a la institución.<sup>84</sup>

¿Qué podían significar estas respuestas? Parecía haber algún inconveniente con la naturaleza de lo buscado –información pública de una agencia estatal– que remitía a algo ya inexistente, ya reservado. Pero también era un problema y caía bajo sospecha quien buscaba y quien preguntaba, sobre todo porque en este caso se trataba de una “civil”, “mujer”, “investigadora de la universidad” y “de afuera”. Estos obstáculos fueron cubriendo de un halo de misterio el objeto de búsqueda provocando una distorsión innecesaria anticipada de su potencial relevancia. En todo caso era evidente, por un lado, la ausencia de la producción de información por parte de la propia institución a la que no podía recurrir, y por otro, la desconfianza que generaba mi inquietud.

El camino desde la mesa de entrada del Ministerio de Seguridad (La Plata), ubicada en el segundo patio de la planta baja, hasta las diferentes oficinas que iban transitando los “expedientes” en los pisos superiores, obligaron a repetir una rutina en

---

<sup>83</sup> Sobre los desafíos de las fuerzas armadas y de seguridad como objeto de estudio para las ciencias sociales a nivel local pueden consultarse: Badaró (2009); Sirimarco (2010); Frederic, Galvani, Garriga Zucal y Renoldi (2014).

<sup>84</sup> Cuando comencé esta investigación el Dr. Ricardo Casal estaba al frente del Ministerio de Seguridad y Justicia (creado por la Ley N° 14.131) (Gestión Casal: 14/05/2010-12/08/2013). En agosto de 2013 el Gobernador Scioli resuelve la división del Ministerio en dos carteras y se inicia la Gestión del Ministro Alejandro Granados (desde el 13 de agosto de 2013 al presente).

cada puerta y cada ventanilla de la que salía o se asomaba el/la funcionario/a de turno. A la pregunta: “Señora, ¿por qué motivo consulta?”, recibía como un mantra el número mágico del expediente. Durante las largas esperas en los pasillos, se observa el incesante tránsito de funcionarios/as (de civil, de uniforme) que salen a fumar o que cargan montañas de expedientes celestes y rosas atados con hilos, ya en sus manos o en carritos. Es un espectáculo en el que la argamasa burocrática materializada va y viene, quizás con la información estadística que busco. Cada tanto, frente a mi insistencia en la reiteración de la consulta a lo largo de los meses, algún funcionario ordena “las prioridades” y se encarga de destacar “la importancia de los asuntos de los que se ocupa el Ministerio” en relación a mis inquietudes meramente “académicas”.

El primer pedido de información al Jefe de Policía de la PPBA –MSJ, ameritó la realización del primer expediente cuya respuesta demoró casi un año.<sup>85</sup> En el comienzo del circuito burocrático, la respuesta de la Asesoría Letrada al Superintendente General de Policía, a quien está dirigido el pedido de información, tiene la llave de acceso a los datos solicitados. Desde la misma se observa que en la medida en que la “información requerida es meramente numérica, estadística y “desclasificada” (...) factible de ser divulgada o difundida por las vías institucionales que corresponda (documentación de carácter público), jurídicamente no se advierten impedimentos que obsten su puesta a disposición”.<sup>86</sup>

A partir de entonces el camino quedó libre. El examen del periplo del pedido de información brinda una fotografía de los espacios involucrados en mis inquietudes: la Superintendencia de Institutos de Formación Policial y la Dirección Provincial de Formación y Capacitación y la Dirección de Capacitación y Entrenamiento; la Subsecretaría de Planificación; la Dirección de Personal Regímenes Policiales y la División Movimiento de Personal; la Subsecretaría de Coordinación Legal, Técnica y Administrativa y la Dirección General Legal y Técnica, desde donde se comunica lo que la institución estima como respuesta a la información solicitada. El segundo pedido formal de información siempre dirigido al Jefe de Policía de la PPBA, en el MS,

---

<sup>85</sup> Las primeras exploraciones fueron realizadas en el marco del Proyecto “La integración de las mujeres y las relaciones de género en instituciones policiales en Argentina. Estudio exploratorio” (UNLa, N° 33A084, 2009-2011, Director Cristian Varela y Codirectora Andrea Daverio). En el marco de este proyecto, frente al pedido de información a todas las fuerzas de seguridad provinciales y federales, se obtuvo respuesta con información parcial de las policías provinciales de Mendoza, Córdoba, Entre Ríos, Salta y Buenos Aires (casi un año más tarde de haber sido solicitada) y de la PFA.

<sup>86</sup> Expediente N° 21.100-90.353/11, folio 3.

ameritó la realización de un nuevo expediente, y entre el envío de la carta y la comunicación oficial transcurrieron seis meses.

En el último intento, cuando pensaba que nuevamente el pedido estaba enredado en los laberintos burocráticos descritos, en el límite de tiempo disponible para la obtención de la información y al borde del final de la gestión que cerraba mi trabajo de campo, un funcionario se asomó y en vez de pedirme que volviera otro día, me hizo pasar a una oficina de la Dirección de Personal en la que prácticamente no se podía caminar: era muy pequeña, al fondo de un pasillo, abarrotada de muebles. Mientras sorteaba escritorios, el funcionario me preguntó “si había traído un pendrive para cargar parte de la información estadística pedida”. El expediente celeste atado con hilos seguiría su curso un tiempo más por los pasillos del Ministerio. Luego de una larga tarea formal/informal de persuasión, la burocracia respondía formal/informalmente al pedido de información pública relativizando en esta oportunidad el argumento de la opacidad de la institución.

Como analizo en la segunda parte del capítulo, la información “meramente numérica, estadística y desclasificada”, procurada con tanto afán, resultaría valiosa para dimensionar la distribución de las jerarquías y el acceso a los cargos de decisión y conducción en la institución.

## **2. Fotografía. Perfil socio-demográfico de las/os policías en Argentina**

La producción de información sobre varones y mujeres en diferentes ámbitos de la vida social, política, económica y cultural, permite volver visibles las diferencias en términos cuantitativos mediante datos estadísticos desagregados por género que contextualicen el análisis de las tensiones, conflictos, matices y puntos de fuga indagados a través de estrategias de indagación cualitativas. La desagregación de información a partir de diferentes categorías descriptivas permite construir datos acerca del perfil de un grupo humano, actividad o institución (Milosavljevic, 2007; Clair, 2012).

La aproximación a un contexto más amplio que permita conocer el perfil socio-demográfico en el cual poder inscribir las experiencias de los/as oficiales jefes/as entrevistados/as en esta investigación encuentra múltiples dificultades. La primera es la falta de estudios cuantitativos –producidos por la institución o académicos– que brinden información sistematizada desagregada por género de las/os integrantes de la PPBA en series temporales. A nivel nacional esta dificultad se replica en la multiplicidad de

fuerzas de seguridad que conviven en el país resultado tanto de su organización federal como de su historia institucional.<sup>87</sup>

Un estudio del Ministerio de Seguridad de la Nación<sup>88</sup> permite una aproximación al perfil socio-demográfico de las/os integrantes de las fuerzas federales. La mayoría de los hombres está casado (60%), mientras que en las mujeres el porcentaje alcanza sólo al 32,8%. De hecho el estado civil preponderante en las mujeres es la “soltería”. Al parecer puede apreciarse un patrón entre los/as integrantes de las fuerzas: el estado civil mayoritario es casado/a, pero el porcentaje de hombres casados es mayor al de mujeres. Y otro dato interesante es que las mujeres separadas representan a la mitad de las mujeres de la PNA y la PSA. Por otra parte, es importante la presencia de lazos familiares con otras personas en las fuerzas respectivas, ya que seis de cada diez mujeres declararon tener familiares en la institución. Si se focaliza la atención en el hogar de los/as integrantes de estas fuerzas, por un lado, la amplia mayoría los encuestados son el principal sostén de sus hogares, siendo superior el porcentaje entre los hombres. Y por otro lado, en relación al régimen de tenencia de vivienda, casi la mitad de los/as integrantes de las fuerzas policiales y de seguridad federales alquila (45,2%), en tanto que casi el 40% tiene vivienda propia, no observándose diferencias significativas entre varones y mujeres.

A partir de este estudio, tomando en consideración la heterogeneidad y multiplicidad de fuerzas señalada, y en virtud de la ausencia de datos específicos sobre los/as integrantes de la PPBA, propongo una aproximación al perfil socio-demográfico

---

<sup>87</sup> 23 fuerzas policiales provinciales (una por cada provincia), la Policía Metropolitana de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y cuatro fuerzas policiales y de seguridad federales –la Policía Federal Argentina (PFA), la Gendarmería Nacional Argentina (GNA), la Prefectura Naval Argentina (PNA) y la Policía de Seguridad Aeroportuaria (PSA)–, y las policías locales de la PBA. Cada fuerza se encuentra bajo la jurisdicción del Ministerio de Seguridad (o el área correspondiente dentro del poder ejecutivo provincial) respectivo, en tanto que las fuerzas federales dependen del Ministerio de Seguridad de la Nación. Como ocurre con otras arenas del Estado, cada una de estas piezas, a nivel provincial y nacional, establece y pone en marcha –con independencia y autonomía– criterios propios acerca de la producción y accesibilidad de información sobre los/as integrantes de cada una de las fuerzas, según la direccionalidad de las políticas públicas y la voluntad política de construir información que pueda resultar relevante tanto para el propio Estado como fuera de él para pensar las instituciones y las políticas de seguridad.

<sup>88</sup> En el marco de la gestión de Nilda Garré al frente del Ministerio de Seguridad de la Nación (15/12/2010-3/06/2013) desde el Estado nacional se produjo un diagnóstico sobre las condiciones de mujeres y varones en las cuatro fuerzas policiales y de seguridad federales bajo jurisdicción de dicho Ministerio ya mencionadas al comienzo del capítulo: la PFA, la GNA, la PNA y PSA. Una de las ocho dimensiones analíticas de la encuesta estuvo orientada a indagar datos personales y del grupo familiar, en particular: estado civil, presencia de familiares en FFSS o en FFAA, nivel de educación, régimen de tenencia de la vivienda y principal sostén económico del hogar (Ministerio de Seguridad de la Nación, 2012, p. 17-21). Esta acción evidencia continuidad con las desarrolladas anteriormente al frente del Ministerio de Defensa de la Nación (1/12/2005-15/12/2010), orientadas a la implementación de políticas de género.

de los/as policías en Argentina a partir de la Encuesta Permanente de Hogares (en adelante EPH)<sup>89</sup>, que permite conocer y caracterizar a la población desde su inserción socioeconómica según el relevamiento de un conjunto de dimensiones, en forma individual o por hogares.<sup>90</sup>

El perfil propuesto se construye sobre estimaciones en base a una selección de los/as policías registrados en los datos de la EPH<sup>91</sup>, comparando el último trimestre de 2004, y el último trimestre de 2014, de manera tal que es posible observar cambios y regularidades en la década anterior a la realización de esta investigación, período en el que las fuerzas de seguridad nacionales y provinciales transitaron importantes procesos de transformación. Las dimensiones analíticas que se utilizaron a partir del uso de los datos de la EPH para las/os trabajadores de la fuerza policial fueron: sexo<sup>92</sup>, edad, nivel de calificación laboral, lugar de nacimiento, máximo nivel educativo alcanzado, estado civil, jefatura de hogar, tipo de vivienda y el régimen de tenencia de la tierra.

En Argentina, la policía ha sido históricamente una ocupación masculina. Según estimaciones construidas a partir de la información de la EPH (INDEC), para el cuarto trimestre del año 2014, el 77% de los trabajadores policiales son varones y el 23% son mujeres. Como puede observarse en el Cuadro 2, si se compara con el mismo período del año 2004, se observa que el porcentaje de mujeres se duplicó en los últimos diez años.

---

<sup>89</sup> La EPH es un programa nacional e intercensal que realiza el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) desde 1972 y en forma conjunta con las Direcciones Provinciales de Estadística (DPE) desde 1974. Para más información, ver Anexo II.

<sup>90</sup> Agradezco la colaboración de Florencia Magdalena Méndez en el procesamiento de la información estadística que se presenta en este capítulo.

<sup>91</sup> La variable que se toma como filtro corresponde a “Ocupaciones de los servicios policiales (federales y provinciales), Código 48. Ver Anexo II.

<sup>92</sup> A lo largo del capítulo cuando se hace mención a la variable “sexo” es la utilizada utilizada por la EPH y también por el Ministerio de Seguridad.

**Cuadro 2: Distribución por sexo de los trabajadores de la fuerza policial, 4tos. Trimestres 2004 y 2014 (%). Total de aglomerados urbanos 31.**

	2004	2014
<b>Varón</b>	88,86	76,99
<b>Mujer</b>	11,13	23,00
<b>Total</b>	100 (76.850)	100 (114.324)
	2004	2014
<b>Varón</b>	68.290	88.026
<b>Mujer</b>	8560	26.298
<b>Total</b>	76.850	114.324

Fuente: Elaboración propia en base a EPH-INDEC.

**Cuadro 3: Distribución por nivel de calificación de los trabajadores de la fuerza policial por sexo, 4tos. Trimestres 2004 y 2014 (%). Total de aglomerados urbanos 31.**

	2004			2014		
	Varón	Mujer	Total	Varón	Mujer	Total
<b>trabajadores sin operación de maquinarias de calificación profesional</b>	5,65	0,33	4,43	6,51	0,00	5,78
<b>Calificación técnica</b>	14,94	8,68	13,50	6,41	3,10	6,04
<b>calificación operativa</b>	69,45	27,81	74,07	73,85	86,87	75,30
<b>Otros niveles de calificación</b>	9,97	1,46	8,01	13,23	10,04	12,87
<b>Total</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a EPH-INDEC.

Esta “feminización” del trabajo policial que evidencian los datos parece consistente con una mayor apertura de las instituciones policiales al ingreso de mujeres y la incorporación creciente de la ocupación policial (2004-2014) como posible salida laboral estable para mujeres jóvenes.

En relación con el grupo etario, en el mismo cuatrimestre de 2014, casi el 60% de los varones y de las mujeres policías se encuentran entre los 30 y los 49 años. En relación a la última década, se observa un leve descenso de la edad, mayor en las mujeres que en los varones, probablemente resultado de las políticas de estímulo al ingreso de las fuerzas que se han venido desarrollando en las diferentes policías del país, en un contexto general de modernización y democratización de las mismas. (Cuadro 4).

**Cuadro 4: Distribución por tramos de edad de los trabajadores de la fuerza policial por sexo, 4tos. Trimestres 2004 y 2014 (%). Total de aglomerados urbanos 31.**

	2004			2014		
	Varón	Mujer	Total	Varón	Mujer	Total
<b>Entre 18 y 29 años</b>	25,55	<b>37,10</b>	26,83	28,54	<b>39,42</b>	31,04
<b>Entre 30 y 49 años</b>	64,48	57,24	63,68	58,78	58,74	58,77
<b>Más de 50 años</b>	9,97	5,65	9,49	12,68	1,84	10,19
	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a EPH-INDEC.

Si se presta atención a la correspondencia entre el lugar de nacimiento de los/as policías y su lugar de trabajo en 2004, se advierte que algo más del 60% desempeñaba su labor en la Policía de su propia localidad, mientras que el 40% restante se había desplazado desde otra localidad u otra provincia. Diez años más tarde se observa un descenso de esta migración interna, ya que el 74% de los/as policías se desempeñan donde han nacido (Cuadro 5).

**Cuadro 5: Lugar de nacimiento origen de los trabajadores de la fuerza policial por sexo, 4tos. Trimestres 2004 y 2014 (%). Total de aglomerados urbanos 31.**

	2004			2014		
	Varón	Mujer	Total	Varón	Mujer	Total
<b>En esta localidad</b>	62,9	58,0	62,4	74,9	77,4	74,3
<b>En otra localidad</b>	14,2	12,8	14,1	11,3	14,3	11,8
<b>En otra provincia</b>	22,8	29,2	23,5	13,8	8,4	12,3
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a EPH-INDEC.

Cuando se analiza la posición en el hogar de los trabajadores de la fuerza policial por sexo, las jefaturas femeninas se duplicaron, pasando de casi el 17% en 2004 al 34% diez años más tarde. Si se toman al total de trabajadores policías puede decirse que algo más de la mitad de ellos ocupan un lugar de jefatura en sus hogares.<sup>93</sup> Este aumento de jefaturas femeninas de mujeres policías en los hogares en la última década, coincide con cambios significativos en el estado civil de varones y mujeres. En los últimos diez años

<sup>93</sup> Se define jefe de hogar a la persona reconocida como tal por los demás miembros del hogar (INDEC, 2003).

bajó el porcentaje de policías mujeres casadas, se duplicó el porcentaje de mujeres en situación de “unión”, y aumentó, aunque en menor medida, el porcentaje de mujeres solteras en las fuerzas policiales (ver Cuadros 6 y 7).

**Cuadro 6: Posición en el hogar de los trabajadores de la fuerza policial por sexo, 4tos. Trimestres 2004 y 2014 (%). Total de aglomerados urbanos 31.**

	2004			2014		
	Varón	Mujer	Total	Varón	Mujer	Total
<b>Jefe</b>	74,16	16,87	67,78	60,51	33,56	54,31
<b>Cónyuge/Pareja</b>	1,82	48,53	7,02	9,79	39,89	16,71
<b>Hijo/Hijastro</b>	15,70	30,49	17,35	21,22	26,03	22,32
<b>Otros familiares</b>	8,32	4,11	7,85	8,48	0,52	6,65
	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a EPH-INDEC.

**Cuadro 7: Estado civil de los trabajadores de la fuerza policial por sexo, 4tos. Trimestres 2004 y 2014 (%). Total de aglomerados urbanos 31.**

	2004			2014		
	Varón	Mujer	Total	Varón	Mujer	Total
<b>Unido</b>	19,13	16,51	18,84	21,16	34,55	24,25
<b>Casado</b>	59,62	46,10	58,11	53,58	20,59	45,97
<b>Separado o divorciado</b>	2,90	1,03	2,69	5,48	2,52	4,80
<b>Soltero</b>	18,35	36,37	20,36	19,78	42,34	24,98
<b>Total</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a EPH-INDEC.

En virtud de la organización federal del país, la formación policial es un territorio en el que se entrecruzan el gobierno nacional y los gobiernos provinciales en el campo de la seguridad y de la educación. Esto explica la tensión entre la heterogeneidad de planes y programas de formación policial vigentes, y algunos cambios en el marco de la ley de Educación Nacional (Ley N° 26.206/2006), como la obligatoriedad del nivel educativo secundario.<sup>94</sup>

<sup>94</sup> Ley N° 26.206, art. 16: La obligatoriedad escolar en todo el país se extiende desde la edad de cinco años hasta la finalización del nivel de la Educación Secundaria. El Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología y las autoridades jurisdiccionales competentes asegurarán el cumplimiento de la obligatoriedad escolar a través de alternativas institucionales, pedagógicas y de promoción de derechos, que se ajusten a los requerimientos locales y comunitarios, urbanos y rurales, mediante acciones que permitan alcanzar resultados de calidad equivalente en todo el país y en todas las situaciones sociales. Para más información, ver: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/verNorma.doid=123542>. Sobre este

En los últimos años se observa un aumento en la exigencia educativa de los policías. Como puede verse en el Cuadro 7, en la última década se redujo a la mitad el porcentaje de efectivos con primaria completa o secundaria incompleta, y se incrementó el porcentaje de policías con formación superior. En términos comparativos, estos cambios parecen más significativos en las mujeres en relación con los varones policías. Todas las mujeres jefas entrevistadas en este estudio ingresaron a la Escuela de Policía luego de terminar el ciclo completo de Enseñanza secundaria, y en algunos casos, realizaron con posterioridad estudios superiores. Como veremos más adelante, desde la perspectiva de las jefas entrevistadas, de las Comisarias Generales hasta las Oficiales Principales, el tránsito por los espacios de formación profesional es un elemento importante en la construcción de las carreras de las mujeres en la Policía.

**Cuadro 8: Máximo nivel educativo alcanzado por los trabajadores de la fuerza policial por sexo, 4tos. Trimestres 2004 y 2014 (%). Total de aglomerados urbanos 31.**

	2004			2014		
	Varón	Mujer	Total	Varón	Mujer	Total
<b>Primaria Completo-Secundaria Incompleta</b>	34,17	44,73	35,32	18,50	16,22	17,97
<b>Secundaria completa - Superior incompleto</b>	50,17	40,65	49,13	56,39	61,69	57,61
<b>Superior Completo</b>	15,67	14,63	15,55	25,12	22,09	24,42
	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a EPH-INDEC.

Por último, en relación a los lugares de residencia, la estimación realizada a partir de los datos de la EPH indica que el 80% de ellos/as viven en casas, sin advertir grandes diferencias entre mujeres y varones (Cuadro 9).

**Cuadro 9: Tipo de vivienda de los trabajadores de la fuerza policial por sexo, 4tos. Trimestres 2004 y 2014 (%). Total de aglomerados urbanos 31.**

	2004			2014		
	Varón	Mujer	Total	Varón	Mujer	Total
<b>Casa</b>	77,30	78,27	77,41	79,68	78,10	79,32
<b>Departamento</b>	22,17	21,73	22,12	20,32	21,90	20,68
	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a EPH-INDEC.

En 2014, el 70% de los varones policías son propietarios de sus viviendas, mientras que la mitad de las mujeres lo son y en contraposición, es más elevado el porcentaje de mujeres que alquilan los lugares donde viven solas o con sus familias (Cuadro 10).

**Cuadro 10: Régimen de tenencia de la tierra de los trabajadores de la fuerza policial por sexo, 4tos. Trimestre de 2014 (%). Total de aglomerados urbanos 31.**

	Varón	Mujer	Total
Propietario de la vivienda y el terreno	70,93	50,56	66,25
Propietario de la vivienda solamente	2,38	3,44	2,63
Inquilino/arrendatario de la vivienda	19,39	34,26	22,81
Ocupante por pago de impuestos/expensas	2,62	0,89	2,22
Ocupante en relación de dependencia	0,92	0,00	0,71
Ocupante gratuito (con permiso)	3,75	10,85	5,39
	100,00	100,00	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a EPH-INDEC.

En suma, a partir de los datos de la EPH analizados, la duplicación del porcentaje de mujeres trabajadoras policiales señala un cambio en la última década en relación con las vías de incorporación al mercado laboral. Respecto de los varones, predomina mayoritariamente el porcentaje de mujeres comprendidas entre 18 y 29 años, y para ambos s en la última década esta incorporación se produce en la misma localidad, siendo más fuerte la tendencia en el caso de las mujeres. Y también en la última década aumentó el número de mujeres solteras y jefas de hogar, duplicándose el porcentaje en

el período indagado aunque, no obstante, sólo la mitad de ellas es propietaria de su vivienda a diferencia de sus pares varones, lo cual indica una participación diferencial en la distribución de la renta. Si bien no se disponen de datos similares para la PPBA, en este contexto socio-demográfico general pueden leerse los perfiles de las jefas entrevistadas que, como analizaré en los próximos capítulos, en su amplia mayoría son solteras y divorciadas, en un rango de edad entre los 42 y los 55 años, todas jefas de hogar y propietarias con nivel educativo terciario y universitario.

### **3. Jerarquías y género. Del acceso a la conducción**

#### **3.1. Más “femeninas”. Números relativos y proporciones**

La policía de la Provincia de Buenos Aires es la fuerza policial más grande del país: a fines de 2015 ya contaba aproximadamente con 93.000 efectivos.<sup>95</sup> Como se observa en el Cuadro 11, en la PPBA desde el año 2001, en catorce años el porcentaje general de mujeres incorporadas en la institución pasó de 9,97% a 53,94% lo cual significa una variación sustantiva en la proporción de varones y mujeres en la fuerza.<sup>96</sup>

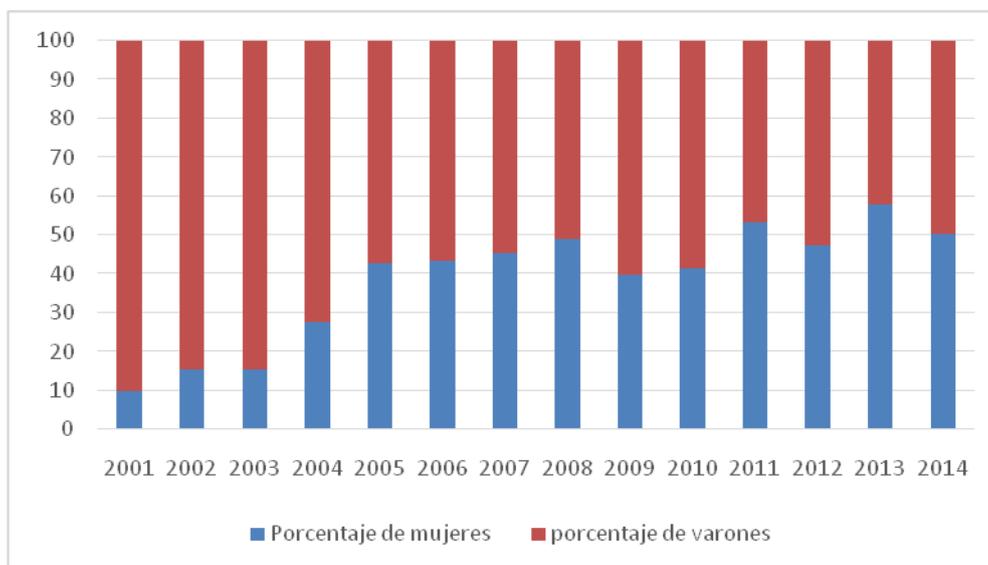
En relación con los egresos de oficiales de los Institutos de Formación Policial de la PPBA se observa también en el Cuadro 12 un aumento de la cantidad de mujeres en el mismo período.

---

<sup>95</sup> Información proporcionada informalmente por funcionarios de la Dirección de Personal del Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires, septiembre de 2015. No se accedió a información oficial de distribución por sexo en números absolutos.

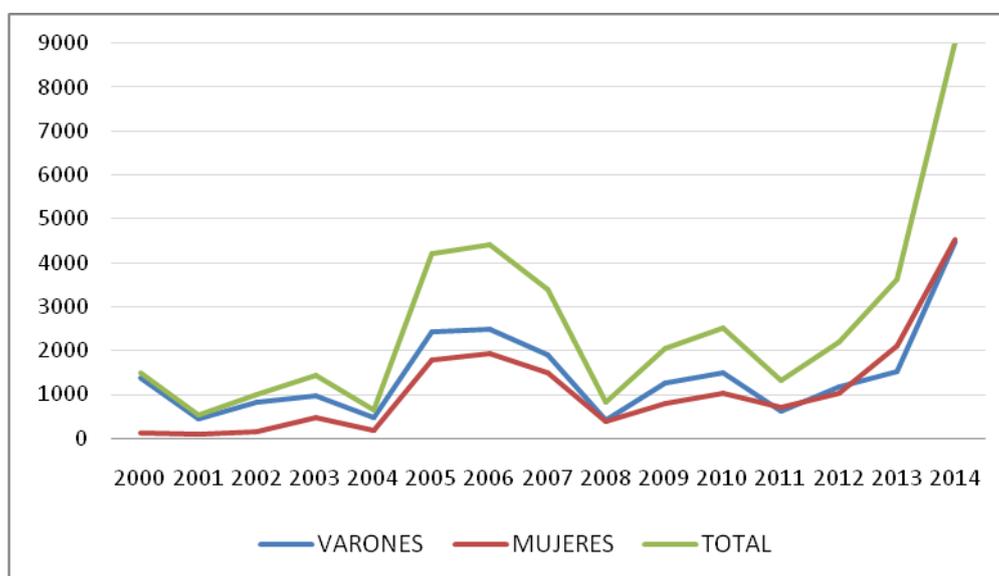
<sup>96</sup> En la información suministrada por el Ministerio se deja constancia que los porcentajes fueron extraídos de los sistemas informáticos que usa la Dirección de Personal - Regímenes Policiales, contabilizando: personal actual de alta y de baja, con estado policial, perteneciente a todos los agrupamientos, tomando como fecha de ingreso la que se computa para la antigüedad policial (Expediente N° 21.100-90.353/11, folio 14).

**Cuadro 11: Evolución de porcentaje general de mujeres incorporadas en la PPBA (2001-2014)**



Fuente MSPBA, Expediente N° 21100-439902/15, La Plata, 2015.

**Cuadro 12: Cantidad de egresos de oficiales de los Institutos de Formación Policial de la PPBA por sexo (2000-2014)**



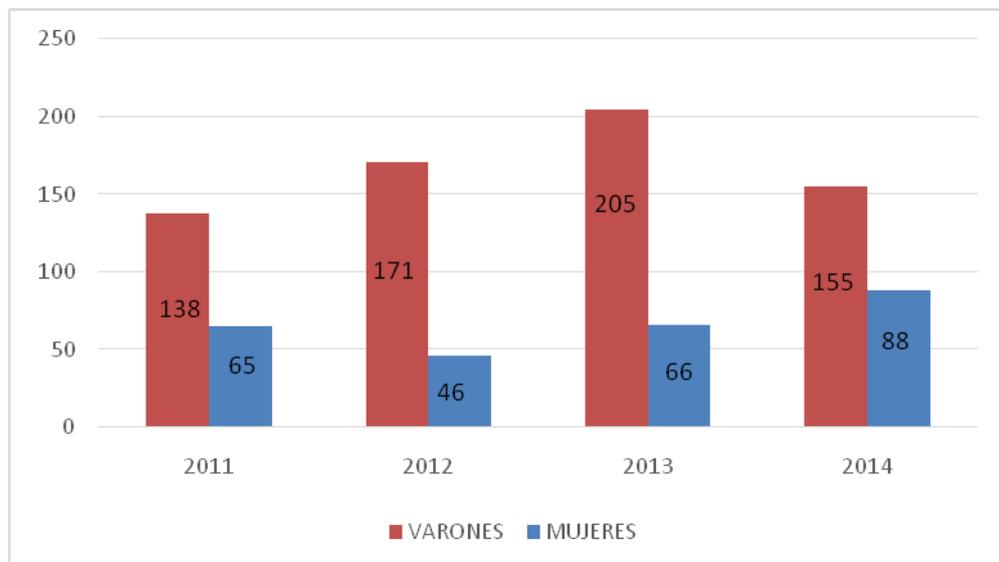
Fuente: Ministerio de Seguridad de la PBA, Expediente N° 21100-439902/15, La Plata, 2015.

En suma, las mujeres en 2014 son más de la mitad del personal incorporado a la PPBA (53,94%) y también superan la mitad de los egresos de las escuelas de formación. Esto evidencia una notable transformación en la proporción varones-mujeres, que

sostiene en términos cuantitativos un cambio en la composición por de la institución a través del aumento de la presencia numérica de mujeres que también se observa en las fuerzas federales en el país.

En los últimos años se puede apreciar un cambio en la proporción de mujeres respecto a los egresos de oficiales en la PFA (Cuadro 13).

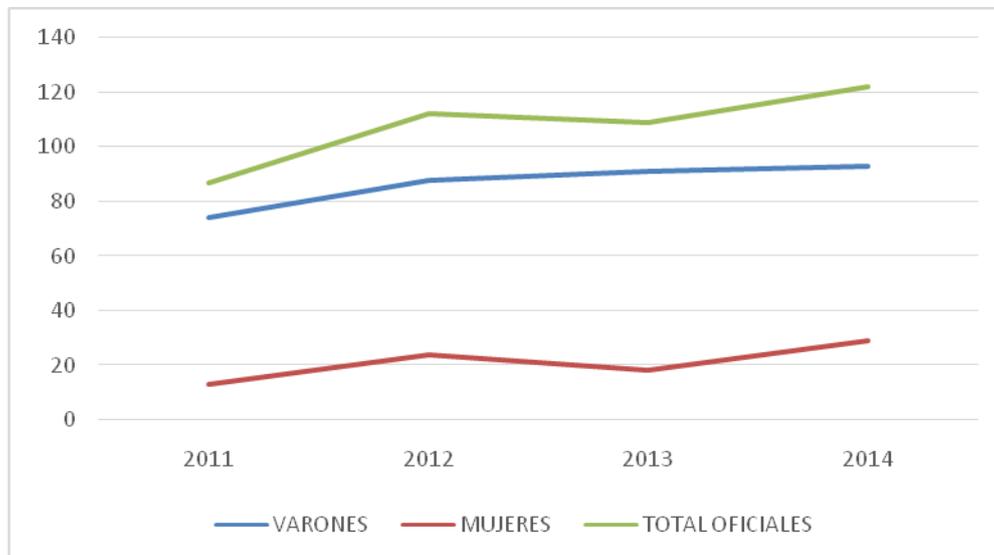
**Cuadro 13: Cantidad de egresos de oficiales las escuelas de la PFA por sexo (2011-2014)**



Fuente: Ministerio de Seguridad de la Nación, Subsecretaría de Planeamiento y Formación 2015.

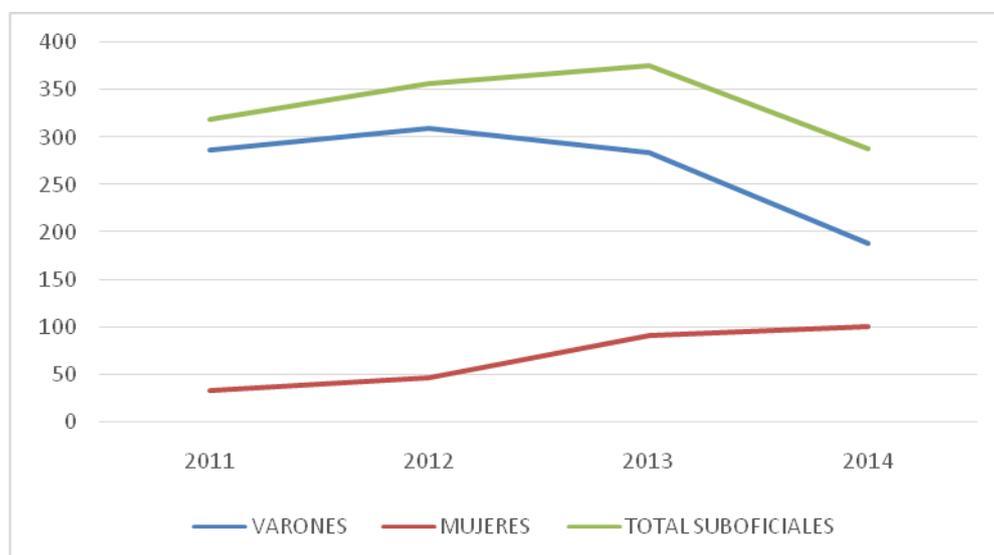
En relación con la PNA, en el caso de los Oficiales (Cuadro 14), se registra un aumento de las mujeres en los egresos desde 2011 hasta 2014; si bien también se registra un aumento de las mujeres en la cantidad de egresos de Suboficiales y de Marineras (Cuadros 15 y 16), en 2013 mujeres representaban sólo el 5% del total de efectivos.

**Cuadro 14: Evolución de la cantidad de egresos de oficiales de las Escuelas de la PNA (2011-2014)**



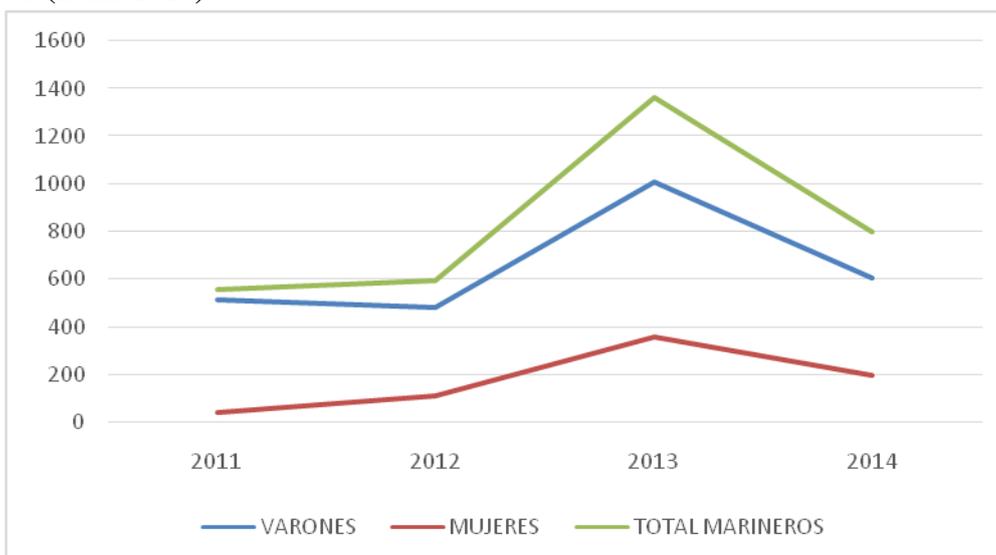
Fuente: Ministerio de Seguridad de la Nación, Subsecretaría de Planeamiento y Formación 2015.

**Cuadro 15: Evolución de la cantidad de egresos de Suboficiales de las escuelas de la PNA (2011-2014)**



Fuente: Ministerio de Seguridad de la Nación, Subsecretaría de Planeamiento y Formación 2015.

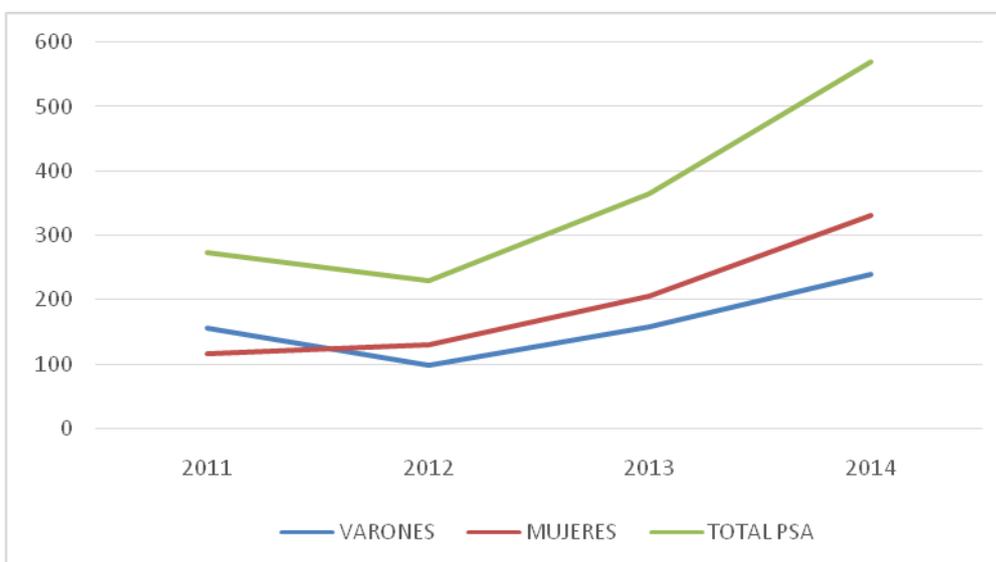
**Cuadro 16: Evolución de la cantidad de egresos de Marineros/as de la Escuela de la PNA (2011-2014)**



Fuente: Ministerio de Seguridad de la Nación, Subsecretaría de Planeamiento y Formación 2015.

Por último, en la PSA –la fuerza federal más nueva<sup>97</sup>– desde 2012 la titulación de mujeres oficiales supera al egreso de oficiales varones (Cuadro 17).

**Cuadro 17: Evolución de la cantidad de egresos de oficiales de la Escuela de la PSA (2011-2014)**



Fuente: Ministerio de Seguridad de la Nación, Subsecretaría de Planeamiento y Formación 2015.

<sup>97</sup> Por el Decreto Nacional N° 145 de 2005, la entonces Policía Aeronáutica Nacional (PAN), se constituye en la Policía de Seguridad Aeroportuaria. En el 2006, con la Ley N° 26.102 de Seguridad Aeroportuaria, se concibe la misma como un aspecto específico y sensible de la seguridad pública, creando una institución especializada en la materia, e imponiendo al Estado Nacional el deber de resguardarla y garantizarla. Para más información, consultar: <http://www.psa.gov.ar>

En suma, en consonancia con la duplicación del porcentaje de mujeres en el universo de trabajadores/as policiales, tanto en las fuerzas federales como provinciales se registra un aumento de mujeres oficiales y suboficiales en los egresos de los institutos de formación.

En este contexto nacional, en particular en la PPBA desde el período en que entraron, se formaron y desarrollaron parte de sus carreras las jefas entrevistadas, la institución experimentó múltiples cambios a partir de los procesos de reforma de fines de los años 90' y comienzos de la década del 2000. Aumentó la cantidad de mujeres, las aulas de formación devinieron mixtas, y se eliminaron las barreras formales para el ascenso.

Siguiendo la tipología de Kanter y en atención exclusivamente a la proporción de mujeres y varones, en 15 años la PPBA pasa de ser una organización sesgada, donde las mujeres oficiales constituían una pequeña minoría que alcanzaba el 10%, a una organización balanceada o equilibrada en la que representan alrededor del 50%, tanto de los egresos como del personal de oficiales incorporado. Las mujeres oficiales que alcanzaron puestos de jefatura transitaron su ingreso, formación y sus carreras formando parte de una minoría y enfrentando obstáculos y dilemas relacionados con su posición de “token” o símbolo (Kanter, 1993).<sup>98</sup> Interesa indagar entonces cuáles han sido los lugares de decisión que han ocupado mujeres y varones en la fuerza, sobre lo cual avanza el próximo apartado.

### **3.2. Más allá del techo de cristal: jerarquías y segregación vertical.**

El ascenso en la escala de mando que permite en grados crecientes el acceso a los espacios de conducción en la policía, que como todas las instituciones armadas se ordena a partir de principios explícitos de jerarquía regulados por criterios formales que sostienen la burocracia pública, tendrá consecuencias en la producción y reproducción de la (des)igualdad de género al interior de la organización y adquiere relevancia al analizar al Estado como espacio generizado (Acker, 2000, p. 118-132; MacKinnon, 1995; Kantola, 2005).

---

<sup>98</sup> Kanter (1993) identifica en su tipología cuatro grupos según las proporciones de diferentes tipos de personas en una organización: los grupos uniformes tienen un solo tipo social significativo, pueden considerarse homogéneos y la proporción es 100:0; en los grupos distorsionados o sesgados predomina un grupo sobre otros en una proporción de 85:15, que es dominante en tanto que los pocos de otro tipo pueden ser llamados “tokens”, tratados como representantes de su categoría y como símbolos más que como individuos; en los grupos inclinados las proporciones comienzan a nivelarse y corresponde a una relación 65:35; por último, en los grupos equilibrados o balanceados, las proporciones pueden ser 60:40 o 50:50 (p. 227).

En la PPBA la carrera policial en el Escalafón de Oficiales se divide en ocho Subescalafones: Oficiales del Subescalafón General; Oficiales del Subescalafón Comando; Oficiales Profesionales; Oficiales Administrativos; Oficiales Técnicos; Servicios Generales; Personal de Emergencias Telefónicas 911, y Personal Civil (Ley N° 13.982, art. 27). Entre los mismos rige un orden de prelación que determina la superioridad del primero respecto del segundo: a) Subescalafón Comando; y b) Subescalafón General.

Serán los integrantes de los estos dos subescalafones, con superioridad respecto de los otros, los encargados de cumplir con las funciones de seguridad, esto es, la prevención y represión de delitos, y el mantenimiento del orden público, en tanto los integrantes de los restantes subescalafones tienen la misión de colaborar con los primeros.

El Subescalafón Comando es el más importante de la PPBA en términos jerárquicos y de autoridad dentro de la estructura orgánica organizativa de la institución. La pertenencia al mismo y su lugar dentro de él ordenan la superioridad jerárquica respecto de otras áreas. La preeminencia normativa del “ser comando” se vincula con la construcción del prestigio en la institución. Como puede observarse en el Cuadro 18, la superioridad jerárquica en el Subescalafón Comando se estructura en función de una serie de categorías ordenadas de mayor a menor:

<b>Cuadro 18: Categorías en el Subescalafón COMANDO</b>		
<b>Grado</b>		
<b>Personal Subescalafón COMANDO</b>	1) Oficiales de Conducción	Comisario General
		Comisario Mayor
	2) Oficiales de Supervisión	Comisario Inspector
	3) Oficiales Jefes	Comisario
		Subcomisario
	4) Oficiales Subalternos	Oficial Principal
		Oficial Inspector
		Oficial Subinspector
		Oficial Ayudante
	Oficial Subayudante	
Elaboración propia. Fuente: Ley N° 13.982, art. 29.		

De acuerdo con este ordenamiento, entonces, la organización contempla tres niveles de Jefes/as con funciones diferentes, y cinco jerarquías en la carrera, entre el grado de Sub-Comisario/a y el grado de Comisario/a General.

Según el sistema de promociones establecido, anualmente se integran las Juntas de Calificaciones que determinan la aptitud del personal para permanecer en el grado o alcanzar los ascensos dentro de cada Subescalafón que, a su vez, pueden ser de dos tipos, reglamentarios o extraordinarios. En el primer caso, los criterios son:

- a) tener en el grado el tiempo mínimo requerido;
- b) haber desempeñado funciones específicas de su grado y escalafón, excepto a quienes la institución asignare funciones especiales;
- c) tener aprobado, cuando corresponda, los cursos que determine la reglamentación;
- d) haber sido calificado apto para el ascenso por las juntas de calificaciones respectivas (art. 40).

En cambio, en el segundo caso, dependen de circunstancias excepcionales por las cuales se puede establecer un tiempo menor.<sup>99</sup> Este sistema de promoción registra variantes según el grado al cual se quiera ascender. Para los Oficiales de Conducción, de Supervisión y Jefes, es decir, para los grados más altos de Comisario General, Comisario Mayor, Comisario Inspector, Comisario y Subcomisario, se utiliza el sistema de selección. En los restantes grados del Subescalafón hacia abajo en la jerarquía se combina este sistema de selección con la antigüedad, para lo cual la propia norma establece los tiempos mínimos en cada jerarquía, pero también está previsto que un/a policía permanezca el doble de tiempo en cada una.<sup>100</sup>

Además de lo establecido en la normativa vigente, no hay información pública disponible acerca de los criterios que intervienen en las deliberaciones en los procesos de ascenso en la medida en que las sesiones de las Juntas de Calificaciones son

---

<sup>99</sup> Ley N° 13.982, arts. 39-43 y Decreto N° 1050/09.

<sup>100</sup> “Art. 41. (...) A los restantes grados del Subescalafón se promoverá: un tercio (1/3) por el sistema de selección y dos tercios (2/3) por antigüedad; b) Para los grados de Mayor, Capitán y Teniente 1° se promoverá un tercio (1/3) por antigüedad y dos tercios (2/3) por el sistema de selección. A los restantes grados se promoverá dos tercios (2/3) por antigüedad y un tercio (1/3) por selección”. Calandrón (2012) analiza la construcción de la lista para ascensos en una Comisaría de la PBA. Durante la gestión del Ministro Alejandro Granados se aprobaron nuevas disposiciones sobre el tema: por la Resolución N° 163 (11/11/2013) se reduce el tiempo mínimo de permanencia en el grado del personal policial que revista en los subescalafones general y servicios generales, explicándose en los considerandos los motivos que fundamentan la reducción; y por la Resolución N° 183 (11/11/2013) se determinan las pautas de ascensos. Fuente: Ministerio de Seguridad de la provincia de Buenos Aires, Boletín Informativo N° 4, La Plata, 22/11/2013, Resoluciones N° 163 y N° 183.

reservadas.<sup>101</sup> Entonces, volviendo a los ascensos a los niveles más altos, ¿cómo son escogidos/as quienes ascienden? ¿Cuáles son los criterios que aplican los/as integrantes de las Juntas Calificadoras? Según la definición institucional el “sistema de selección” es

(...) el procedimiento en virtud del cual se determina de entre varios postulantes de igual escala jerárquica y misma calificación alcanzada, el agente que por sus *antecedentes, antigüedad, méritos, rendimiento, condiciones de mando, competencia y preparación cultural, cargos ejercidos y tiempo de duración en los mismos*, es más *idóneo* para ser promovido al grado inmediato superior. (Ley N° 13.982, art. 43)

Así, la idoneidad para la promoción en los niveles jerárquicos más altos se evalúa en función de un conjunto heterogéneo de criterios a aplicar en mujeres y varones, sin distinción aparente. Examinar en qué medida las mujeres superaron el “estigma de la incapacidad”, fueron evaluadas como idóneas y promovidas por las juntas calificadoras, pone a prueba la neutralidad de género de los procedimientos burocráticos que regulan la disputa por el poder en la institución.

Entre 2010 y 2015 el porcentaje de mujeres sobre el total de la máxima jerarquía del nivel de oficiales de conducción pasó desde el 6,6% al 7,8%, lo cual las vuelve parte de una pequeña minoría que sostiene y refuerza su posición de “*token*” en la institución, en contraste con la tendencia creciente de egresos de las escuelas de formación ya analizada (ver Cuadro 19).

**Cuadro 19: Distribución por sexo en el Grado de Comisario General (Oficiales de conducción) en actividad /con estado policial (2010-2015) (Personal Sub escalafón Comando)<sup>102</sup>**

	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	M	v	m	v	m	v	m	v	m	v	m	v
<b>Comisario General</b>	1	14	1	15	2	16	4	20	6	42	3	35

Elaboración personal. Fuente: Expediente N° 21.100-439902/15, MSPBA, Datos año 2015, corresponden al mes de septiembre y fueron proporcionados por la Dirección de Personal del MSPBA.

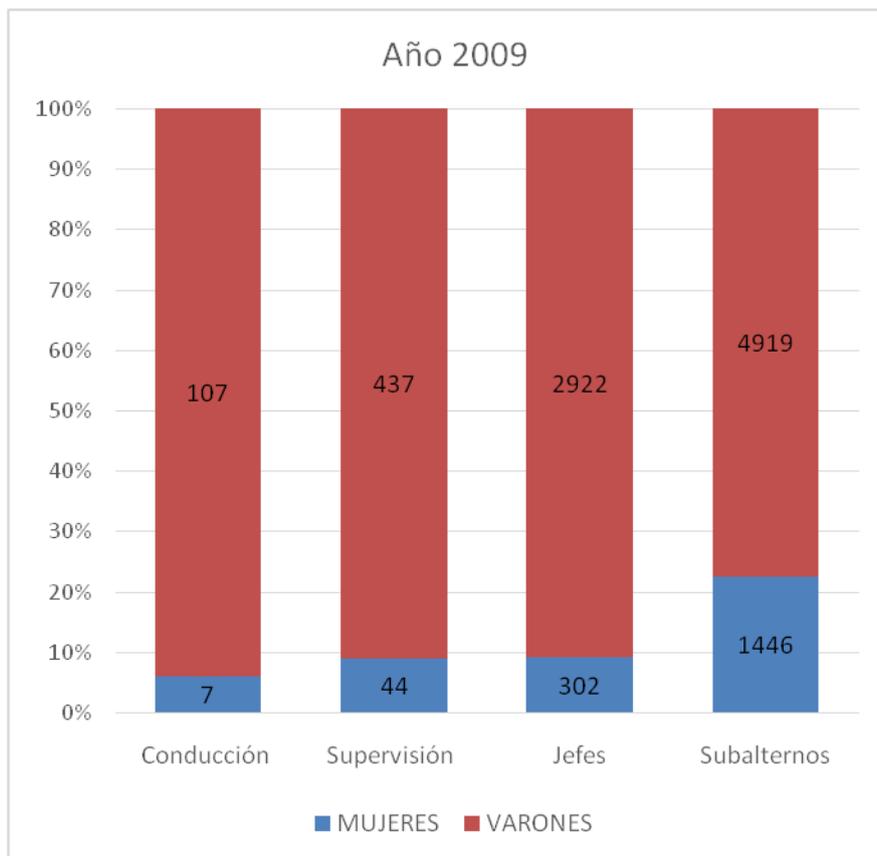
El hecho de que las mujeres ocupen menos del 10% de los cargos de mayor jerarquía en los primeros cinco años de su pertenencia a la institución, da cuenta de una

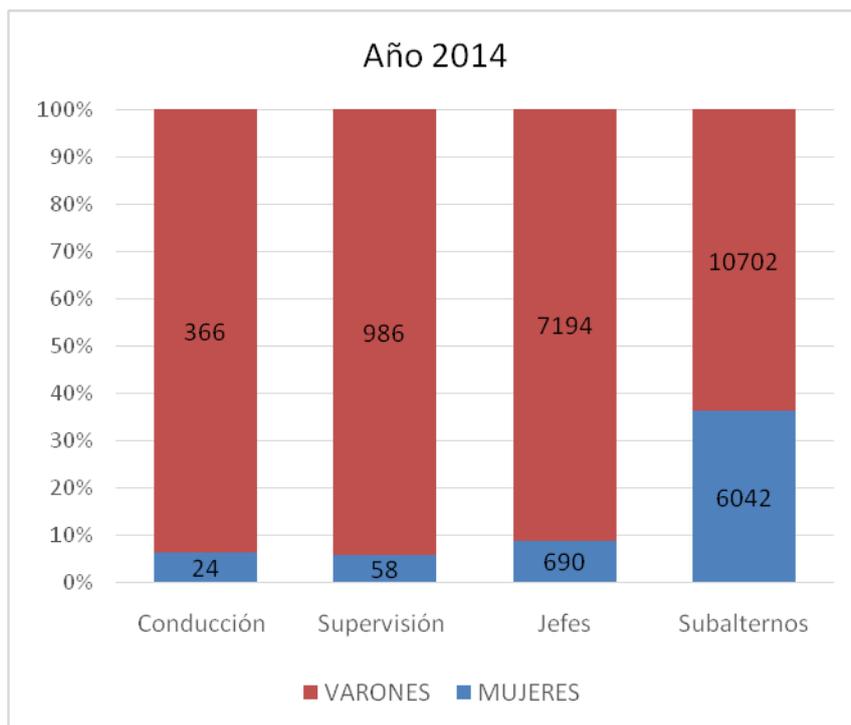
<sup>101</sup> Art. 6, Resolución N° 183, 11/11/2013.

<sup>102</sup> Debe tenerse en consideración que en el transcurso de esos años se produce también el pase a retiro.

segregación laboral de género que refiere a la concentración desproporcionada de las mujeres en ciertas ramas de actividad o tipos de ocupación consideradas femeninas y que puede ser horizontal o vertical. La segregación horizontal se verifica en el predominio de mujeres en los sectores tradicionales feminizados, o sea, mujeres y varones se distribuyen de manera diferente entre los tipos de ocupaciones del mismo nivel. La segregación vertical refiere a una distribución desigual de mujeres y varones en la jerarquía ocupacional (Espino, 2012, p. 224). En la medida que recién en 2010 se produce el primer ascenso de una mujer a la máxima jerarquía, parece pertinente ampliar el análisis y examinar la distribución por de todas las jerarquías del Subescalafón Comando de la PPBA entre 2009 y 2014 (Cuadros 20 y 21).

**Cuadros 20 y 21: Distribución del Subescalafón Comando por rango y sexo (años 2009 y 2014)**





Elaboración personal. Fuente: Expediente N° 21.100-439902/15, MSPBA.

Si se compara los dos cuadros, es posible observar que entre 2009 y 2014 las mujeres ocupan el 6% de los rangos del nivel de conducción sin experimentar variaciones; la participación en el nivel de supervisión desciende de 9% a 5,5%; la participación en el nivel de jefes desciende de 9,3% a 8,7%; y aumenta la presencia en las jerarquías subalternas, pasando de representar en 2009 el 22% a 36% en 2014.

Esto da cuenta de una segregación vertical dentro de la PPBA. A pesar del aumento proporcional de mujeres en la institución ya analizado, eran minoría en todos los niveles de jefatura, supervisión y conducción en 2009, y siguen siéndolo cinco años más tarde, con descensos significativos en el nivel de supervisión, independientemente de todos los cambios analizados en el capítulo anterior que se comienzan a procesar desde fines de la década del noventa. En contraposición, en la base de la pirámide jerárquica se aprecian cambios significativos, ya que en el nivel de Oficiales Subalternos/as las mujeres pasan de representar el 22% en 2009 al 36% en 2014.

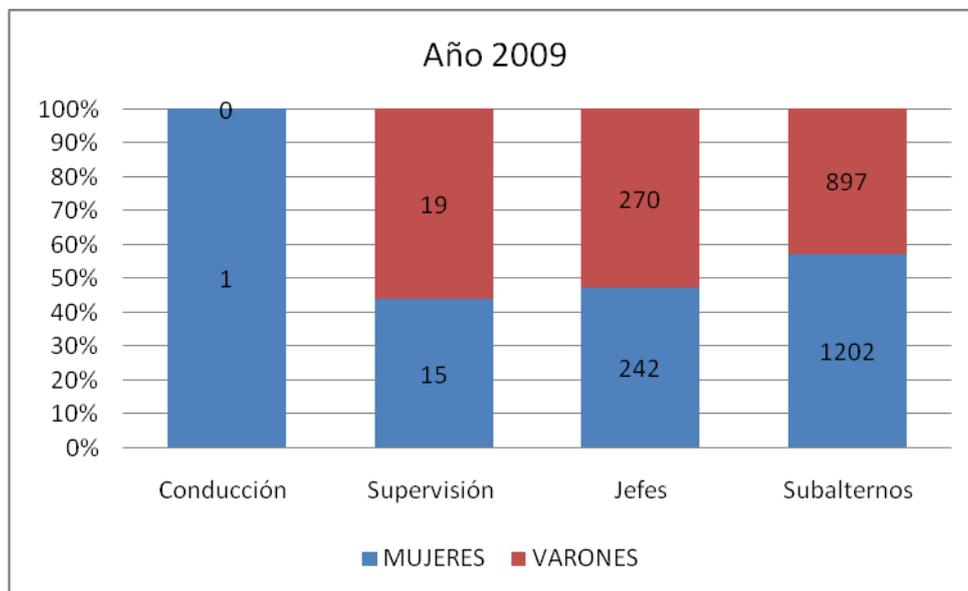
Entonces, volviendo al sistema de selección, para poder probar su idoneidad y estar en condiciones de ser evaluados/as de manera favorable, las/os oficiales deberían estar en igualdad de condiciones de acceder a los cargos de mando y luego poder dar muestras de sus condiciones para ejercerlos, así como demostrar las competencias necesarias para el nivel jerárquico al que se aspira a ascender. La distribución asimétrica

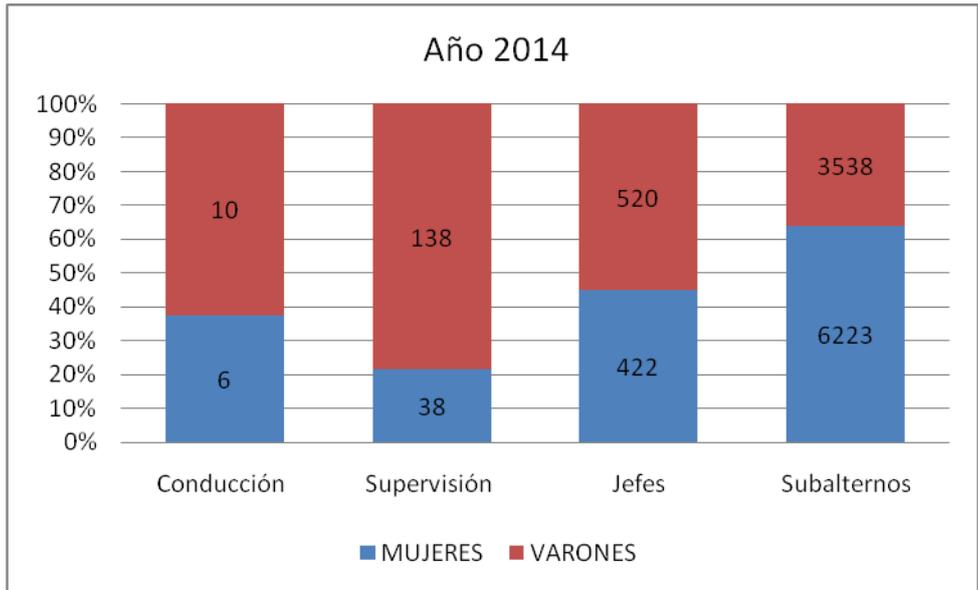
y desigual de las jerarquías entre varones y mujeres, evidencia otras prácticas institucionales.

Si bien varones y mujeres podrían formalmente pasar por este sistema de selección, unos y otras no llegan en las mismas condiciones a partir del orden de género que organiza la distribución del poder, la conducción, la decisión y el prestigio en la institución. El sujeto a evaluar por este sistema de selección no es neutro ni abstracto, sino que es un “masculino” que mantiene ventajas inicialmente sostenidas en la coincidencia entre la “naturaleza” y la “profesión”. Bajo la formalidad burocrática weberiana impersonal, abstracta y en apariencia asexuada, se descubre un mecanismo de neutralidad enmascarada según el cual las mujeres que acceden a espacios de jefatura no pueden dar cuenta de idoneidad y capacidad para su ejercicio, y así sucesivamente.

En el resto de los subescalafones sí se observan algunos cambios. En el Administrativo (Cuadros 22 y 23) se registra un aumento del acceso de las mujeres en el nivel de conducción entre 2009 y 2014, manteniendo el predominio por sobre los varones en el nivel de oficiales subalternos.

**Cuadro 22 y 23: Distribución de Administrativo por rango y sexo para los años 2009 y 2014**

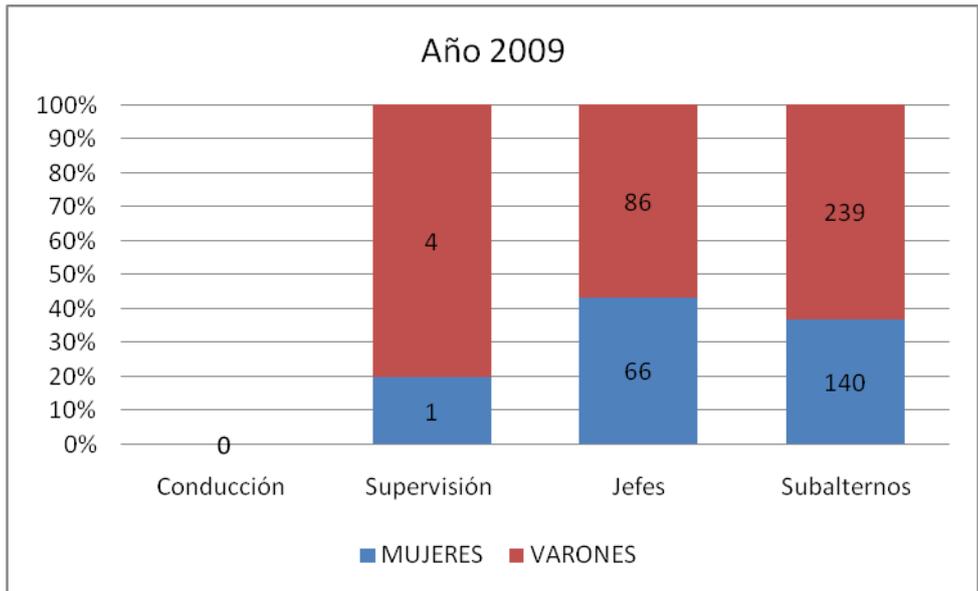




Elaboración personal. Fuente: Expediente N° 21.100-439902/15, MSPBA.

También en el Subescalafón Técnico hay cambios significativos entre 2009 y 2014. Las mujeres pasan de ocupar el 20% de los cargos a superar el 30% en el nivel de supervisión. Asimismo, crece la proporción de mujeres en el nivel de los/as Oficiales subalternos/as (Cuadros 24 y 25).

**Cuadro 24 y 25: Distribución de Técnicos/as por rango y sexo para los años 2009 y 2014**

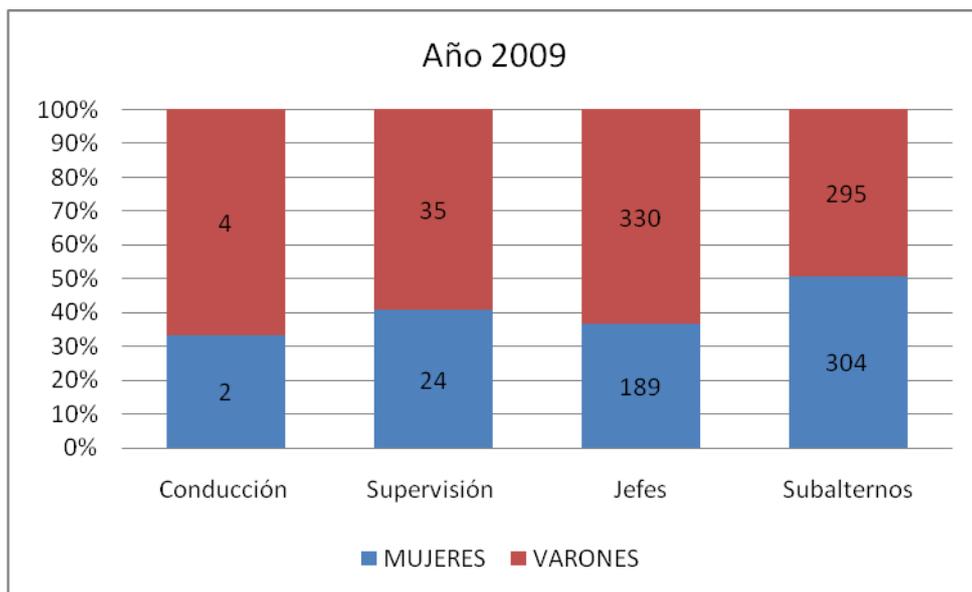


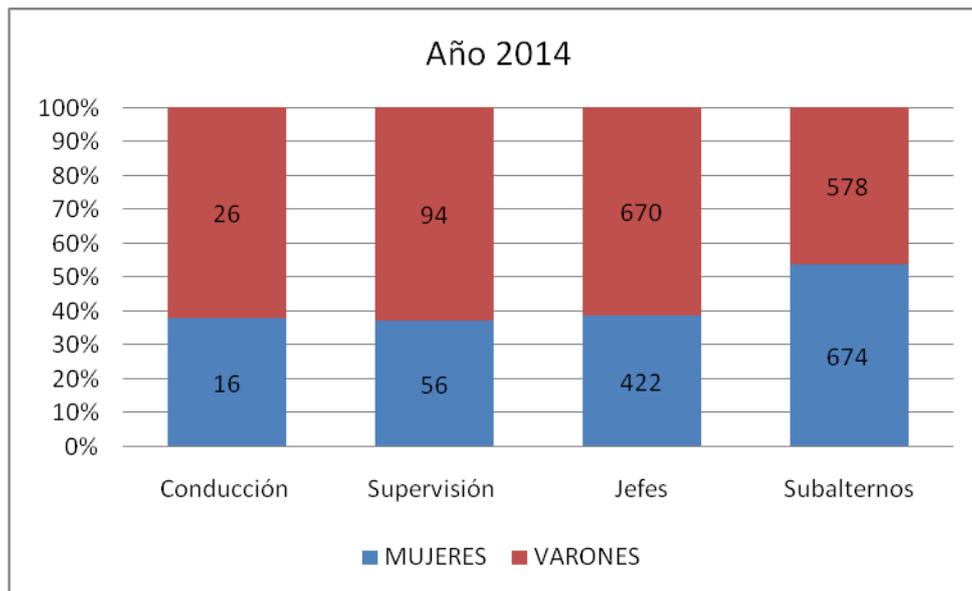


Elaboración personal. Fuente: Expediente N° 21.100-439902/15, MSPBA.

Para completar este recorrido por la distribución por de las jerarquías, en el Subescalafón Profesional mejora el acceso de las mujeres en el nivel de conducción alcanzando casi el 40% de los cargos en 2014. Llega a este rango en el nivel de supervisión y también casi lo consigue en el nivel de jefes, y superando respecto de los valores de 2009 a los oficiales varones en los grados correspondientes al Nivel subalterno. Si se observa en conjunto los diferentes Subescalafones, es en el Profesional donde las mujeres acceden en mayor medida a los niveles jerárquicos más altos.

**Cuadro 26 y 27: Distribución de Profesionales por rango y sexo para los años 2009 y 2014**





Elaboración personal. Fuente: Expediente N° 21.100-439902/15, MSPBA.

En suma, la desaparición progresiva de las mujeres oficiales a medida que se asciende en la escala jerárquica en el Subescalafón Comando expresa las dificultades para acceder a los más altos niveles de poder, prestigio y remuneración, en contraste con el aumento en los egresos de las escuelas de formación y los avances en el resto de los subescalafones. Los datos precedentes permiten dimensionar cuantitativamente las percepciones, impresiones o aproximaciones acerca de dónde y en qué proporciones están mujeres y varones en esta institución generizada masculina. La subrepresentación de las mujeres oficiales a medida que se asciende en la escala jerárquica permite pensar en la presencia y acción de múltiples mecanismos más o menos sutiles, que provocan la fuga y evaporación de las mujeres en la organización policial a medida que se avanza en los espacios de decisión que hacen pensar más en las metáforas de “suelo pegajoso” o de “tuberías perforadas” que al “techo de cristal” como idea estática para pensar la construcción de sus carreras profesionales (Burin, 2007, p. 310-312, en Gamba, 2007; Buscatto y Marry, 2009).

Dentro de esta subrepresentación de las mujeres oficiales en la escala jerárquica, interesa continuar indagando dentro de esa pequeña minoría (Comisaría General y Mayor) que ha alcanzado el nivel de conducción, cómo ha sido la distribución de los espacios de decisión y conducción a los que han podido acceder.

### **3.3. La cúpula: el discreto encanto de pertenecer**

De acuerdo con su estructura orgánica, la conducción de la PPBA está organizada en Superintendencias.<sup>103</sup> Los/as titulares de las mismas integran, con el Jefe de Policía a la cabeza, la “cúpula” de la institución, expresión usada tanto por las/os policías, como por funcionarios/as y periodistas para nombrar el órgano máximo de decisión. Como consecuencia de la apertura de todas las jerarquías al acceso de mujeres en 2010, durante la gestión del Ministro Ricardo Casal, por primera vez una mujer pasa a integrar la cúpula de la PPBA cuando es nombrada la Comisaria General Regina Zonta al frente de la Superintendencia de Seguridad Zona Interior (Calandrón y Galeano, 2013b).

Volviendo a las Jefas que ocuparon el nivel máximo en la conducción de la institución, más allá de las proporciones, cabe preguntarse acerca de los espacios representados que tuvieron a su cargo.

En total, entre 2010 y 2015 sólo seis mujeres –y nunca todas juntas– se han sentado en la mesa de la sala de la Superintendencia General de Policía de la PBA donde se discuten las acciones de la fuerza y se toman las decisiones. Desde la llegada de la primera mujer, las áreas que han estado bajo las órdenes de una Comisaria General son: Seguridad Interior; Servicios Sociales; Institutos de Formación Policial, y en 2014, Seguridad. Dentro de ellas, dos áreas fuertemente asociadas al trabajo femenino han mantenido una conducción a cargo de mujeres –la Formación Policial y Servicios Sociales– a las que se suma Políticas de Género, creada a fines de 2015, siendo la gran novedad la incorporación de las Superintendencias de Seguridad y Seguridad Interior, históricamente reservadas a los varones. En el transcurso de la investigación se han identificado otros espacios que han estado a cargo de jefas mujeres, a saber: la Auditoría General de Asuntos Internos (Unidad Ministro); la DGCPG, la Dirección de Seguridad de las Islas; la Dirección de Química Legal; y el Museo Policial.<sup>104</sup>

### **3.4. El control del territorio**

En el marco de las reformas desarrolladas durante la segunda gestión de Arslanián al frente del MJS, en 2006 se crean las 32 Jefaturas Departamentales

---

<sup>103</sup> La estructura organizativa de la PPBA experimentó cambios en el transcurso del desarrollo de la presente investigación. Por ejemplo, el número de Superintendencias pasó de 14 en 2011 a 18 a fines de 2014.

<sup>104</sup> En varias de las entrevistas, tanto a jefes y jefas como a funcionarias, se hace referencia a las jefas mujeres que ha tenido el Servicio Penitenciario de la PBA y el Patronato de Liberados.

(Subsecretaría de Seguridad de la Superintendencia de Coordinación Operativa), a partir de las cuales se organiza el funcionamiento de la PPBA en toda la provincia; cada una de ellas a cargo de un/a Jefe/a Departamental con grado de Oficial de conducción en actividad designado por el Jefe de la PPBA.

Representan la máxima autoridad a nivel de cada jurisdicción y cuentan con amplias funciones de coordinación, conducción y liderazgo que involucran dimensiones tanto técnicas como políticas<sup>105</sup>. El Jefe Departamental tiene la potestad de ejercer el mando “sobre la totalidad de los organismos de las distintas Policías, con sede en la jurisdicción, o concurrentes, a los fines de la coordinación y control de la acción conjunta de todas las fuerzas policiales intervinientes” (Ley N° 13.482, art. 37). Estas potestades convierten a la Jefatura Departamental en un lugar de concentración de poder dentro y fuera de la institución, que varía en función de múltiples factores comenzando por la categoría asignada en función del número de habitantes: “A”, para las jurisdicciones con más de 600.000 habitantes y una asignación máxima de 52 efectivos; “B”, para jurisdicciones entre 200.000 y 600.00 habitantes con una asignación máxima de 40 efectivos, y “C”, para jurisdicciones con una población menor a 200.000 y una asignación máxima de 30 efectivos.<sup>106</sup>

En la historia de la PPBA sólo ha habido dos Jefaturas Departamentales a cargo de mujeres entre 2010 y 2013: la Jefatura Departamental de Exaltación de la Cruz (2010; 2011-2012), conocida como una jefatura “femenina” por la sucesión de jefas en la jurisdicción, y la Jefatura Departamental de Chascomús (2011-2013), ambas de categoría C.

Esto significa, por un lado, que nunca ha habido una mujer oficial al frente de una Jefatura Departamental A o B y, por otro, que tan sólo el 6,25% de las Jefaturas departamentales entre 2010 y 2013 tuvo a una mujer en el cargo máximo de conducción. En ambos casos, se comprueba que no formaban parte “de las más importantes”, como señaló una Jefa policial. En 2015 el 100% de las Jefaturas departamentales estaban a cargo de Jefes varones.

Cada Jefatura Departamental extiende su jurisdicción a un número determinado de Municipios, en cada uno de los cuales pueden funcionar las Policías de Seguridad de Distrito y las Policías de Seguridad Comunal. Según la jurisdicción, estas pueden incluir

---

<sup>105</sup> Sobre las funciones de los jefes departamentales puede consultarse la Ley N° 13.482, art. 28.

<sup>106</sup> MS, RM N° 587/06.

diferentes dependencias, a saber: Comisarías; Subcomisarías; Estaciones de Patrulla Rural; Destacamentos; Puestos de Vigilancia<sup>107</sup>; y Comisarías de la Mujer y la Familia.

Si hasta el momento queda en evidencia la marginalidad del acceso de las mujeres a los cargos de mayor jerarquía y en la conducción de la Seguridad, la situación se revierte cuando se observa la conducción de las CMF, las dependencias “temáticas” donde las mujeres Jefas son mayoría y sobre las cuales se indaga en el último apartado de este capítulo.

#### 4. Violencia de género, jerarquías y segregación horizontal

Las CMF son el ámbito de gestión, intervención y decisión dentro de la PPBA que concentra la mayor cantidad de mujeres oficiales titulares a cargo. La mayoría del personal está constituido por mujeres, y a diferencia de otras dependencias, los cargos de jefatura de las mismas están “reservados” a oficiales femeninas. A fines de 2015 existían 126 dependencias de este tipo, de las cuales el 94,6% estaba a cargo de una oficial (Cuadros 28a y 28b).

**Cuadro 28a. Distribución por sexo y grado de titulares de CMF (%) (PPBA, 2015)**

Grado	Mujer	Varón	Total
Comisaria/o	32,4	33,3	32,4
Subcomisaria/o	50,5	33,3	49,5
Oficial Principal	17,1	33,3	18,0
<b>Total</b>	100	100	100

Elaboración personal. Fuente: DGCPG, MSPBA, septiembre de 2015.

<sup>107</sup> No se dispone de información sobre distribución por sexo de titulares de Comisarías de Seguridad, Estaciones de Patrulla Rural, Destacamentos y Puestos de Vigilancia.

**Cuadro 28b. Distribución por sexo y grado de Segunda/o jefa/e de CMF (%) (PPBA, 2015)**

<b>Grado</b>	<b>Mujer</b>	<b>Varón</b>	<b>Total</b>
Sub-Comisaria/o	19,15	42,86	22,22
Oficial Principal	59,57	57,14	59,26
Oficial Subinspector	17,02	0,00	14,81
Oficial Subayudante	4,26	0,00	3,70
<b>Total</b>	100	100	100

Fuente: Elaboración personal. Fuente: DGCPG, MSPBA, septiembre de 2015.

Interesa señalar que en la distribución de rangos se puede apreciar que el 82% tienen rangos del nivel de Jefatura (Comisaria y Subcomisaria), lo cual significa que probablemente se concentren en la conducción de este espacio buena parte de la minoría de oficiales de ese nivel de jefatura (Cuadros 20 y 21). Esto supone que siguen siendo parte de una minoría, pero en el universo de titulares de CMF predominan en la proporción respecto de los varones, punto sobre el cual volveré en el capítulo 5.

Del universo total de CMF, casi la mitad (el 48%) está al frente sólo una Titular sin Segundo/a Jefe/a. El 52% restante, que sí cuenta con una segunda línea de autoridad, la mayoría femenina se mantiene pero aumenta el porcentaje de varones, que asciende al 12%. Estos datos permiten observar la distancia existente entre el lugar en la jerarquía y las responsabilidades de Jefatura que tienen las mujeres nombradas como titulares al frente de una Comisaría. Por último, en cada jurisdicción de la Jefatura departamental, existe la figura del/la Coordinador/a Zonal (CZ), en su amplia mayoría ex titulares de alguna CMF. El rol asignado a su función consiste en el seguimiento del trabajo de las CMF. Cada Coordinador /a puede tener a su cargo un número variable de dependencias. En 2015 ya hay 17 Coordinadores/as, de los/as cuales el 82% son Oficiales mujeres con grados que van desde Comisaria a Comisaria Inspectora, y el 18% varones con grados de Subcomisario y Comisario Inspector.

El cargo de Coordinador/a Zonal implica un ascenso en la escala jerárquica de mujeres policías que, en términos generales, incluye su primer cargo de jefatura en la titularidad de una CMF. “Durante la gestión anterior”, señalaba en 2012 una ex funcionaria del MJS, “ocupar un cargo de Coordinadora Zonal fue una manera de

ascenso para las mujeres policías, un camino para jerarquizarse y seguir con la temática. No era tan fácil ascender, y este era un camino válido. Se desvinculaban de seguridad, pero se jerarquizaban”. La carrera profesional de una oficial ex Coordinadora de Capacitación de la DGCPG entrevistada da cuenta de este proceso que comenzó con la titularidad de una CM a los 26 años con el grado de Oficial Principal con un tránsito por el cargo de CZ previo al desempeño de funciones de coordinación en la estructura de DGCPG, en el MS. Aparece así una conexión entre la dimensión institucional de la problemática “de género” por la vía de las CMF y las CZ, y las posibilidades de ascenso en la construcción de las carreras de las mujeres oficiales, también referido en trabajos anteriores sobre el tema (Calandrón, 2010; 2012).

La distribución de las jerarquías permite observar la persistencia de un dilema para las mujeres oficiales: si permanecen en el ámbito de la seguridad tienen, en comparación con sus pares varones, muy escasas posibilidades de ocupar cargos de jefatura y alcanzar los máximos niveles en la escala jerárquica; no obstante, las oportunidades de crecimiento en el escalafón aumentan sólo cuando cruzan a territorios definidos como “ámbitos naturales de la mujer”: atención de la violencia de género y las CMF.

## **5. División sexual del trabajo**

Luego de este recorrido fragmentario que intenta volver visible el lugar de mujeres y varones en los espacios de decisión, y retomando los criterios de evaluación basados en la idoneidad para ascender en la escala, emergen algunas reflexiones que incluyen pero a la vez exceden la situación de las mujeres oficiales en las instituciones policiales. Por un lado, a pesar de la aparente neutralidad de las reglas formales, mujeres y varones no parecen tener las mismas oportunidades en la construcción de sus carreras profesionales y en la posibilidad de ir “probándose”, de ir aprendiendo el ejercicio de la autoridad y el mando ejerciéndolos. Tampoco de liderar procesos que involucren el uso de la fuerza pública, ni de disputar el poder y los modos de ejercerlo desde la institución.

Resulta evidente –y no sólo en la policía– que si las mujeres no ocupan cargos de mando, luego no pueden ser evaluadas por sus condiciones en ellos. Y si no alcanzan espacios jerárquicos, difícilmente podrán luego acumular puntaje para asumir obligaciones que les permitan continuar ascendiendo. Esto hace que en la distribución por de las jerarquías, si bien tienen formalmente las mismas posibilidades, el acceso de

las mujeres a las mismas se haya dado con una mayor lentitud en la década y media transcurrida desde la eliminación de las barreras que limitaban el desarrollo de la carrera profesional.

Por otra parte, se replica en la policía lo que ocurre con otras áreas. La institución remite a una suerte de “circularidad masculina” en los espacios de decisión: los que están en las máximas jerarquías resuelven a quienes le abren la puerta. La Junta Calificadora que decidió el ascenso de la primer mujer a Comisario General estaba integrada por los Comisarios Generales en actividad en ese momento. Y así sucesivamente.

Los datos disponibles presentados en este capítulo acerca de algunos aspectos de dimensión organizacional de la PPBA permiten observar que, en coincidencia con las tendencias registradas en otras fuerzas de seguridad, se registra en la última década un aumento de la presencia de mujeres en los egresos de las escuelas de formación que se refleja en la evolución del porcentaje general de mujeres incorporadas a la policía. Este cambio cuantitativo en la composición por expresa una modificación producto tanto de la transformación de la institución en lo que a este tema se refiere, como la aparición de la policía en el horizonte del mercado laboral para las mujeres jóvenes, tal como surge de la EPH.

No obstante, también se observa que en los cargos de responsabilidad siguen predominando los varones, tanto en lo que hace al espacio de conducción de la PPBA (la cúpula) como en el control del territorio de la provincia a través de la conducción de las jefaturas departamentales. Por otra parte, las mujeres predominan en la conducción y gestión de los asuntos relacionados con la violencia familiar. Esta distribución institucional de las jerarquías habla de una división sexual del trabajo según la cual la conducción de la “seguridad” está mayoritariamente a cargo de los hombres, con la participación marginal de algunas mujeres, y la conducción de los asuntos “de género” casi exclusivamente en manos de mujeres, con muy escasa presencia masculina.

La subrepresentación de las mujeres policías en los espacios de decisión no es un fenómeno aislado en Argentina y puede leerse en diálogo tanto con otros ámbitos dentro del Estado a nivel nacional, como en el contexto más amplio del mundo del trabajo en el país. Si bien en Argentina una mujer ha sido electa para ejercer la presidencia de la Nación por dos períodos consecutivos<sup>108</sup>, y la representación femenina en el Congreso

---

<sup>108</sup> Cristina Fernández de Kirchner fue electa como Presidenta de la Nación por dos períodos consecutivos (2007-2011 y 2011-2015).

Nacional supera el 40%<sup>109</sup>, una rápida mirada en otros espacios hace pensar en la persistencia de obstáculos o barreras menos visibles. Hace algunos años, el estudio *Sexo y poder ¿Quién manda en la Argentina?* (ELA, 2011) revelaba que en Argentina de los tres poderes del Estado, el Legislativo es el que registra mayor presencia de mujeres<sup>110</sup>, mientras que es en el Judicial donde están mayormente su presencia es menor en los lugares de máxima responsabilidad, tal como enseña el “*Mapa de género de la Justicia argentina*” (OMCSJN, 2014).

Como analicé en el capítulo anterior, la incorporación de mujeres en las instituciones policiales se ha sostenido según diferentes argumentaciones, como parte de los procesos de democratización de las mismas. Cabe preguntarse por los potenciales impactos que ha tenido la incorporación de las mujeres a la institución, muy en particular en el acceso a los procesos de toma de decisiones en tanto valioso recurso social, como canal de expresión de temas marginados de la fuerza, y que involucran especialmente a las mujeres y otros colectivos de la diversidad sexual.

En síntesis, esta cartografía de género de la PPBA permite observar cuantitativamente la distribución de varones y mujeres en los diferentes ámbitos policiales, tanto en términos de las funciones asignadas como en la participación de los espacios de decisiones.

A partir de estos datos y tomando en consideración los procesos institucionales ya analizados, examinaré en la segunda parte el próximo capítulo el acceso a los niveles de decisión más altos de jefas policiales y sus posibilidades de agencia como parte de una minoría y en el contexto de las gradaciones de generización.

---

<sup>109</sup> La Ley N° 24.012 establece un cupo mínimo de mujeres de 30% en las listas de candidatos para el Poder Legislativo Nacional (1991). Sobre este punto puede consultarse también: Marx, Borner y Caminotti (2007), Archenti (2011), Caminotti (2014) y Observatorio Electoral Argentino (2016).

## **SEGUNDA PARTE**

### **Devenir Jefas**

#### **Experiencias y prácticas**

## CAPÍTULO 4

### Coronar la cima

Hay revuelo en el Ministerio. Todas/os están de punta en blanco, con sus uniformes impecables, de pantalones. El personal de ceremonial cuida con celo los accesos a la sala donde se realizará el evento y corre de un lado a otro con el nerviosismo propio de los momentos previos a un acto que tiene que salir bien. Además de policías, hay mujeres y hombres de civil, y niños y niñas vestidos/as para la ocasión. Parece que todas/os se conocen, hay un aire familiar, poco protocolar para mis prejuicios y expectativas sobre este tipo de evento. A medida que van entrando a la sala, casi todos/as se saludan, pero en particular se referencian a un hombre vestido con un traje largo de color beige parado al frente: el Capellán.<sup>111</sup>

En el centro un puñado de sillas de plástico se reserva para los/las protagonistas y autoridades, detrás de las cuales el público invitado se aprieta en un semicírculo desordenado, para lograr la mejor vista posible. Con las presencias del Ministro de Seguridad provincial y del Jefe de Policía, todo comienza con la bendición de las insignias de Comisario General. La audiencia se funde en un rezo colectivo que antecede la lectura de las resoluciones ministeriales de pase a retiro de siete Comisarios/as Generales y el ascenso de otras/os tantas/os. Aparentan tener alrededor de cincuenta años de edad y pertenecen a promociones que hace casi treinta años que entraron a la fuerza.<sup>112</sup> En el grupo, hay una sola mujer, a quien sus familiares colocarán las insignias –jinetas– bendecidas sobre sus hombros para luego congelar el instante

---

<sup>111</sup> La Capellanía General de la PPBA tiene como misión “brindar una cabal atención docente, sacramental y pastoral al personal de la Policía de la Provincia de Buenos Aires. Para el cumplimiento de esta tarea cuenta con Capellanes al frente de cada una de las Departamentales, al igual que para los Cuerpos y los Institutos de Formación del Personal Policial. La tarea docente, primera en orden al acto de fe, la debe implementar la Capellanía, para los distintos niveles y jerarquías (...) En lo que hace al servicio sacramental de sus miembros, se trata de facilitar el acceso a los sacramentos a quienes lo deseen, principalmente esto se lleva a cabo en los Institutos de Formación de Oficiales, de Suboficiales y Agentes y en los Cuerpos (...) Procurará ser, el capellán policial, el padre espiritual del personal policial que se le confíe”. Para más información, consultar: <http://www.mseg.gba.gov.ar/mjysseg/Capellania/mision.html>

<sup>112</sup> Los números de clase y promoción informan sobre estos datos biográficos. El número de clase indica el año de nacimiento del/la agente (ejemplo: 1950), en tanto el número de promoción indica el lugar de un conjunto de oficiales según su egreso en la secuencia general de promociones (varones y mujeres) de la PPBA (ejemplo: 48). Las mujeres tienen además su número de promoción femenina diferente a la masculina, por lo cual una policía tiene su número de promoción femenina (ejemplo: 14), pero para ser identificada tiene que decir a qué promoción de sus compañeros varones corresponde. El retiro, “es definitivo, cierra el ascenso y produce vacantes en el grado y escalafón a que perteneciera el agente en actividad” (art. 57, Ley N° 13.982). Para las jefas entrevistadas rige como requisito el cumplimiento de 30 años de servicio. A partir de 2005 el requisito es de 35 años para retirarse con el 100% del salario, en tanto que existe la posibilidad de hacerlo a los 25 años de servicio con el 75% de los haberes.

emotivo en la foto con las autoridades en medio de los aplausos del público. “¡Es el momento más feliz de mi vida!”, dice ella cuando todo termina. Con variaciones de salón, ministro y jefe de policía, así también lo recuerdan la Comisaria General Ruiz, y de igual forma la Comisaria General Piria para quien “fue la felicidad más grande” que le dio a su querido “viejo”: “todos los sacrificios fueron por algo, y por eso en ese momento”, afirma al recordar su acto, “le agradecí a todos: a Dios, a los jefes, al personal subalterno, y a los suboficiales, que también te enseñan”.

La imagen congelada del pasaje al último peldaño de la escala jerárquica, parte del protocolo institucional de investidura y presentación pública de las/os nuevas/os jefas/es, condensa el inicio del momento culminante al final de sus carreras, las/os vuelve visibles y legitima también como parte de la conducción de una institución en la que la masculinidad ocupa el lugar de la autoridad simbólica. La eliminación de las barreras formales para el acceso de las mujeres a toda la escala jerárquica a fines de los años 90’, hizo posible la llegada de una minoría al nivel de decisión más alto. Ellas encuentran modos diversos de habitarlo en contextos institucionales atravesados también por procesos de organización de las prerrogativas y desventajas, de las emociones, y de las identidades en torno a la distinción entre lo femenino y lo masculino.

En este capítulo se analizan sus experiencias de trasgresión del *tabú* del mando en la construcción de sus carreras profesional y en su vida personal a partir de las posibilidades de agencia que habilitan las formas de subordinación instituidas. Si bien comparten obstáculos comunes con otras mujeres en su integración a la fuerza, ellas llegan a formar parte de la cúpula en la que se identifica al reducido grupo de altos oficiales que, con el jefe de policía a la cabeza, concentra las decisiones de la institución, espacio de litigio y disputa, históricamente reservado a los varones.<sup>113</sup>

## **1. Dilemas y obstáculos para hacerse Jefas**

### **1.1. La importancia de “estar a cargo”**

Dentro de las trabas para la integración de las mujeres en las policías y fuerzas armadas, las dificultades para ascender y compartir los espacios de decisión ocupan un lugar decisivo. Desde la antigüedad greco romana en Occidente se construye y sostiene

---

<sup>113</sup> Según Sain (2008) la “cúpula” remite a la idea del “Estado mayor militar” y da cuenta del “concentracionismo decisonal” que caracteriza al modelo tradicional de policía vigente en la PPBA (p. 141-142).

una idea de la conducción de las tropas asociada con la virilidad representada por varones. Así, el acceso a los lugares de mando, conjuntamente con el porte y uso de armas es una de las prohibiciones más significativas que las oficiales vulneran con sus propósitos de alcanzar los escalones más altos, violentando y amenazando “el arreglo entre los sexos” (Pruvost, 2008; Vigarello, 2011; Goffman, 2011).

La profesión policial se encuentra organizada en torno a la noción de carrera que refiere a la progresión de las personas en el contexto de una estructura burocrática o campo profesional (Hughes, 1996, p. 175-177, en Pruvost, 2007a, p. 99). Además de la idea de ascenso o avance en una ocupación, la carrera constituye “una de las fuentes principales de la identidad personal y social y uno de los determinantes esenciales de la cronología y geografía de una persona” (Heller, 1996, p. 66). La profesión policial como parte de la función pública y de la administración estatal posee un estatuto propio, se desarrolla en un mercado de trabajo cerrado, siguiendo una carrera con diseño piramidal (Panaia, 2008).<sup>114</sup>

Cuando las jefas hablan de “hacer carrera”, se refieren a su desarrollo profesional y a ascender hasta el nivel más alto posible. La segregación vertical que deja al descubierto la dimensión organizacional, permite pensar en la presencia de mecanismos de asignación y distribución de recursos materiales y simbólicos según principios de asimetría y jerarquías de género no sólo en términos de diferencias de roles sino también de valor y status, que involucran a la remuneración salarial y los beneficios económicos así como a las asignaciones de autoridad y prestigio.

Dentro del escalafón de oficiales existen diferentes formas de carrera según el subescalafón de que se trate, entre los cuales prevalece un orden de prelación que ubica en primer lugar al Subescalafón Comando y luego al Subescalafón General.<sup>115</sup> Por ello, los cargos de mando y conducción se otorgan primero al personal del Subescalafón Comando. La carrera se construye, por un lado, según las promociones de grado que se realizan en función de los requisitos establecidos, y por otro, a través de los cargos que se desempeñan en los destinos asignados. Como en otras profesiones, la carrera policial

---

<sup>114</sup> En el mismo texto pueden consultarse los aportes de Hughes y Strauss sobre la noción de carrera (Panaia, 2008, p. 19-22).

<sup>115</sup> De acuerdo con la Ley N° 13.982 (art. 27) según “las funciones específicas que deba desempeñar el personal policial, el Escalafón de Oficiales estará dividido en los siguientes Subescalafones: Oficiales del Subescalafón General; Oficiales del Subescalafón Comando; Oficiales Profesionales; Oficiales Administrativos; Oficiales Técnicos; Servicios Generales; Personal de Emergencias Telefónicas 911; Personal Civil. En el art. 38 se establece el orden de prelación.

también está atravesada por relaciones dinámicas entre las instituciones, la formación, el trabajo y las trayectorias y las biografías individuales (Panaia, 2008).

Para probar la idoneidad para el mando es preciso contar con antecedentes en el ejercicio de cargos que den cuenta de condiciones para su ejercicio. No alcanza con la antigüedad y otros méritos, sino que es preciso probar que se ha “aprendido” a hacerlo con la pericia e idoneidad que los criterios discrecionales de evaluación de los Jefes consideren aceptables. Para los ascensos a todos los grados que impliquen algún nivel de jefatura –desde Subcomisario/a hasta Comisario/a General–, esta aptitud para la promoción es evaluada a partir de la ponderación de criterios objetivos (por ejemplo, cantidad de años por grado) y subjetivos (competencia y buen desempeño). Se ponderan tres requisitos: la antigüedad en la institución; la antigüedad en la jerarquía, y el juicio personal y político de los/as Jefes/as de turno que son, en última instancia, quienes deciden los ascensos y los destinos.<sup>116</sup> Interesa entonces analizar a través del ejercicio de qué cargos las jefas dieron cuenta de su desempeño profesional y por medio de los cuales ellas asimilaban la certeza de que “podían”. La comisaría es el primer espacio de práctica y aprendizaje del trabajo policial: allí se asimilaban las rutinas, la obediencia de la cadena de mando, y donde todas comenzaron a “poner el cuerpo”.<sup>117</sup>

## **1.2. “Yo quiero ser comisario”**

La mayoría de las Jefas entrevistadas que alcanzaron el nivel de conducción tuvo su primera oportunidad de jefatura durante la gestión de Arslanián (2004-2007) en el contexto de cambios institucionales que incluyeron purgas, exoneraciones y bajas, a partir de las cuales fue necesario llenar cargos vacantes. En este contexto, se trataba no sólo de “estar a cargo de hombres” sino, como señala Piria (luego de estar al frente de una CMF), de “hombres acostumbrados a otros modos” que la nueva gestión pretendía modificar prohibiendo, entre muchas otras, las prácticas de “control” en las calles que incluían la detención arbitraria de personas por averiguación de antecedentes o medio de

---

<sup>116</sup> Más allá de lo que establece la normativa, en el caso de la PPBA, Sain (2008) subraya la falta de consideración tanto de la calidad del desempeño como de la especialización para los procesos que deben conducir (p. 145). Para el caso mexicano, Suárez de Garay (2017) señala que, si bien existe desde 1995 la ley general que establece las Bases de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública y prevé el servicio civil de carrera como eje rector del desarrollo de las instituciones policiales, la falta de definición clara de los lineamientos elementales de un sistema de carrera policial, aumenta también la prevalencia de lógicas informales, privilegios y desigualdad de oportunidades.

<sup>117</sup> En trabajos anteriores sobre la PPBA, la comisaría ha sido analizada desde diferentes aristas. Para Frederic (2008) estas dependencias son escenarios en los que se pueden observar las tensiones entre diferentes visiones acerca de la vocación policial. Por su parte, Ugolini (2010) analiza la comisaría como espacio de relaciones a cargo de un jefe varón.

vida y el uso ilegal de la violencia, en su caso, “en una de las zonas más calientes del conurbano”, hábitos incorporados a las rutinas de “la bonaerense”. Para el personal policial subalterno, una jefatura policial a cargo de una joven oficial suponía un doble movimiento tanto por su condición de mujeres como por los cambios que la nueva gestión política suscitaba en la construcción de nuevos escenarios de orientación de las funciones policiales.

Por la misma época y también luego de ocupar un cargo de segunda jefa en una CMF, a Molina le llegó, aunque años más tarde que a algunos de sus compañeros varones de promoción, el primer destino como Jefa de una comisaría de seguridad:

- Molina: Me lo propuso el Jefe que estaba a cargo de seguridad (...) Le respondo que sí. “¿Estás segura?”, me dijo. “Sí, claro. Yo quiero ser comisario”. Pero pensé que me ofrecían hacerme cargo de la comisaría de una jurisdicción pequeña, porque no había muchas mujeres en ese momento. Yo dije: “Sí, por supuesto”. (...) Dije que sí y a la semana me llaman: “Bueno, ya estás propuesta para ser el jefe de una dependencia, después báncatela.” No dije nada, pero la sensación era que detrás del ofrecimiento se escondía un “¿A ver qué vas a hacer? ¿A ver si podés!”. Cuando me dieron la comisaría, casi me muero. ¡Me quería enterrar! La Comisaría de...! [y nombra una localidad del conurbano bonaerense, abre los ojos y gesticula como si su sola mención fuera suficiente para dimensionar de inmediato la dificultad del desafío]. Cuando me dijeron... [vuelve a repetir el nombre y la escena] me quería morir, porque sabía lo que era, era un monstruo de siete cabezas!”

- Andrea y Belén: ¿Cómo lo sentiste vos?

- M.: En realidad fue una prueba, a ver si podía. Todos me lo decían... Quien me designó me dijo: “¿Qué? ¿No querés?”. Yo dije: “Por supuesto, pero no pensé que era esto...”. “¿No podés?”, me respondió. “Sí, obvio que puedo”. En fin, me hice cargo de esa Comisaría. Claro que se trataba de una comisaría muy especial... Era más importante en cuanto a extensión territorial y a problemas de todo tipo: problemas con el personal y otros tanto que venía arrastrando desde hacía mil años. Era Kosovo, ¡me mandaron a Kosovo! Hace unos años atrás yo tenía otra actitud, eh, tenía que trabajar de otra manera, tenía otra imagen. Parecía más pequeñita. Cuando me vieron llegar a la Comisaría, me miró todo el personal porque jamás en su vida habían tenido una jefa mujer. (...) Además, era todo personal rezagado, de los disueltos comandos de patrulla<sup>118</sup> que todos sabíamos lo que eran. Eran una medusa, muchísimas cabezas incontrolables. Era terrorífico el trabajo... Empecé a trabajar y

---

<sup>118</sup> Los comandos de patrulla no tenían dependencia funcional de las comisarías, fueron disueltos durante la gestión de Arslanián, y parte de su personal fue reasignado a las Comisarías de Seguridad.

los primeros comentarios que recibí fueron del tipo ‘La piba no dura ni 15 días’.

En el relato de Molina, coincidente con los de otras jefas que alcanzaron los cargos más altos en la fuerza, se evidencia una intencionalidad activa –“acción dirigida cognitiva y emocionalmente hacia un propósito” (Ortner, 2016, p. 156)– con un plan para ascender en un proyecto de carrera para cuya consecución deben estar dispuestas profesional y personalmente (familia, pareja, hijos, “sin horario, 24 horas disponible”). Este proyecto puede implicar torcer el destino de desarrollo profesional que la fuerza por su condición de mujeres y a juzgar por la concentración de mujeres en las jefaturas de las comisarías “temáticas” les tiene reservadas (Testenoire, 2001).

En esta nueva comisaría practicó sus primeros ejercicios de mando en la organización del trabajo policial, el cual incluía, además la reubicación y control de personal policial masculino –“de rezago”–, transitar un cambio en las reglas asentadas en los modos instalados durante décadas. Aceptó ocupar un lugar de poder, se apropió de un rol y de una etiqueta, Comisaria de “*la bonaerense*”, con los significantes sociales, políticos y culturales que comprendían la potencial identificación con prácticas delictivas, de corrupción y de abuso de poder, así como de violaciones de derechos y garantías que justificaban, en el entramado histórico e institucional de la época, los cambios de los cuales ellas eran partícipes.<sup>119</sup>

Este nuevo rol exige demostrar autoridad para conducir y controlar personal con prácticas, hábitos, rutinas y “vicios”, proceso en el que se ponen en juego las habilidades, los conocimientos –tanto en términos del trabajo profesional como de la cultura policial– y las actitudes necesarias para el desempeño en el cargo, entre las cuales la valentía y el coraje entendidas como virtudes y asociadas con la virilidad, parecen indispensables (Garriga Zucal, 2013).

La puesta en práctica de la cuota de autoridad que viene con el cargo jerárquico debe legitimarse en las relaciones sociales dentro y fuera de la institución. Su representación tiene expresiones simbólicas, a través del uso del uniforme que conecta a quienes lo usan con el orden social, pero también físicas, a través de sus cuerpos sexuados. Las condiciones a las que alude Molina -actitud, trabajo e imagen- como necesarias para hacerse cargo de la comisaría refieren, parcialmente y en este primer nivel de jefatura en la fuerza, a las habilidades, conocimientos y actitudes señalados por

---

<sup>119</sup> Sobre este tema pueden consultarse diversos trabajos: Dutil y Ragendorfer (1997), Sain (2002), Arslanián (2008) y Frederic (2008).

Mitchell y Casey (2010, p. 19-48) en relación a las policías australianas, como requisitos necesarios para convertirse en un jefe de policía a medida que se elevan los niveles de jerarquía. Asimismo, exigía el dominio de ciertos “saberes policiales” cuya especificidad guarda relación tanto con las funciones como con los contextos donde se desarrolla el trabajo y los mismos adquieren su sentido específico (Frederic, 2014, p. 271-299).

Estas condiciones y saberes se ponen en práctica en el universo simbólico institucional con sus construcciones sociales acerca de las femineidades y masculinidades sobre la distribución del poder, lo cual exigía múltiples diálogos subjetivos con los sentidos, imágenes, prácticas y rutinas institucionales también modelados por el orden de género. Algunas de las “lacas”, “estorbos” y “floreros” – denominaciones informales que circulan en la institución para las mujeres muy cercanas a las “cucarachas” en el Colegio Militar de la Nación analizadas por Badaró (2009, p. 280-286)–, socializados en la subordinación y para mantenerse en los márgenes del poder, asumen como jefas y se construyen subjetivamente como tales. A medida que avanzan en sus carreras, las mujeres oficiales se enfrentan con otras dimensiones del orden de género en relación con las habilidades para el ejercicio del poder en las instituciones policiales que la perspectiva de neutralidad de género, tanto en el análisis de las competencias policiales como de los modelos de conducción ha vuelto invisible a partir de la universalización de la experiencia masculina.<sup>120</sup>

Molina se convirtió en Jefa en una institución en la cual lo masculino es dominante y lo femenino dominado, los hombres cuidan y las mujeres son cuidadas, el “poronga” es el valiente y el “que tiene huevos” tiene más prestigio que el “que se acovacha” (Garriga Zucal, 2013, p. 484-485; Calandrón, 2014a, p. 100-101). Para asumir este trabajo había que tener coraje, cualidad vista como propia de los varones y no de las mujeres según los procesos de naturalización vigentes. En otra clave de lectura, como sugiere otra jefa, había que “tener ovarios” para intervenir y, eventualmente, provocar una desnaturalización y disociación en el reglamento de género del cual es parte la asociación entre masculinidad y autoridad.

---

<sup>120</sup> Tal puede ser el caso de Monjardet (2010) cuando sostiene que en la competencia policial se juegan dos registros: por un lado, el encuentro entre las cualidades individuales y la experiencia, en el que se privilegia la subjetividad, el aprendizaje y la antigüedad por encima del saber teórico, y por otro, el dominio de técnicas precisas y objetivables, en el que se destaca el valor del conocimiento formal y teórico (p. 136-157). Pero también de los estudios compilados por Mitchell y Casey (2010) sobre los modelos de conducción en la policía.

La “piba”, con su imagen, su cuerpo sexuado y su subjetividad, debía “bancársela” y “pasar la prueba”. Era la primera vez para ella, pero también para sus subordinados/as, y para las/os vecinas/os, los comerciantes, los hinchas de fútbol –y los “barras”, de cuya seguridad había también que ocuparse en la cancha todos los domingos–, así como para los *punteros* políticos y los otros comisarios de la zona, y para el resto de los actores de la trama social con quienes también se tejen las relaciones de género en/con la comunidad.

Parte del proceso de hacerse jefas implica construir su autoridad entendida en este caso como “la variedad de poder que asegura la obediencia de los subordinados sin usar la fuerza manifiesta, la coacción física, la amenaza explícita ni tener que proveer justificaciones, argumentos o explicaciones” (Mendel, 2011, p. 28). En la institución policial tiene múltiples traducciones, entre las que se encuentran las relaciones de subordinación y mando en las que se ejerce el poder y se logran el consentimiento y el reconocimiento de su legitimidad.<sup>121</sup>

En sus experiencias, esta construcción está ligada a las creencias y asociaciones simbólicas que sostienen las estructuras de prestigio dentro y fuera de la institución, que ordenan y regulan las posiciones, prescripciones y sanciones diferenciales para varones y mujeres, y que afectan a la capacidad de agencia de las Jefas así como las formas que esta adopta en los diferentes ámbitos en los cuales se desarrolla.<sup>122</sup>

También en “la época de Arslanián”, a López le llegó el momento de hacerse cargo de un Comando de otra “zona caliente” del conurbano y estar a cargo de 140 hombres con la jerarquía de Subcomisaria. Fue su primera vez al frente de “masculinos”, luego de haber pasado también por la titularidad de una CM a fines de los años 80’. Esta primera experiencia como jefa “de hombres”:

(...) fue difícil pero fue una de las experiencias más lindas que tuve. A mí me respondió ese personal, pero yo siempre estaba con ellos, siempre. Había dividido la zona en áreas, y a cargo de cada una había un oficial que tenía que velar para que las cosas se hicieran bien y cuidaran al personal. Pero la responsable de ese personal era yo, no permitía que ningún comisario ni nadie

---

<sup>121</sup> En su antropología de la autoridad, Mendel (2011) indaga acerca de la amplia variedad de sentidos y significados que ha tenido y tiene el término, entre los cuales se encuentran entre las más citadas la noción de dominación de Weber (2016) y la noción de autoridad de Arendt (1996).

<sup>122</sup> Como señala Sewell (citado en Ortner, 2016), “las estructuras (...) empoderan a los agentes de modo diferencial, lo que implica que encarnan los deseos, las intenciones y el conocimiento de los agentes también de modo diferencial (...) las estructuras y las agencias humanas que otorgan, están cargadas de diferencias de poder” (p. 160-161).

los sancionara. ¿Viste como es en la escuela con tus hijos? Me llaman a mí que yo soy el padre y yo soy la responsable. Nunca permití el manoseo, que es algo que a veces pasa.

Convertirse en Jefa implicaba no sólo saber hacer el trabajo y “a la par” de los subalternos, sino también cuidarlos y protegerlos ejerciendo una suerte de autoridad paterna. La Comisaria General Piria, desde que comenzó su carrera, mucho antes de ocupar un cargo de jefatura, “sólo quería aprender todo lo que hacían los hombres, igual a ellos”. Focalizaba su punto de vista más en la igualdad que en la diferencia (una perspectiva similar recoge Badaró (2014) en las mujeres militares de las FFAA argentinas). Y cuando se presentó la oportunidad, ella misma se puso a prueba. Pasado el primer año, luego del egreso durante el cual ni “los masculinos” ni “los femeninos” podían salir a la calle, empezó a tener contacto con el trabajo policial fuera de la Comisaría.

En una oportunidad, siendo oficial de servicio (...), el Comisario no me permitió salir. Era costumbre que el oficial de servicio a cargo siempre era un masculino; por otra parte, la misma ley establecía que ante igualdad de jerarquías, el que mandaba el hombre. Yo tenía la misma jerarquía que un compañero mío que era más nuevo en la promoción, pero el oficial de servicio era yo. ¿Por qué? Porque yo había procurado aprender, yo tenía más antigüedad y sabía más que él. Fue el primer enfrentamiento armado, había habido un asalto, y me voy con dos oficiales más nuevos que yo. Cuando llegué el comisario me dijo que era una irresponsable total. Pero yo no era una irresponsable, hice un procedimiento espectacular, tuvimos un enfrentamiento armado, agarramos a los delincuentes, no herimos a ninguno, sacamos todo lo que habían sustraído, y estábamos los tres muy orgullosos, pero cuando llegué me retó (...) Después lo escuché decir orgulloso lo que yo había hecho, y ahí me di cuenta que yo podía y él se dio cuenta que yo podía salir a la calle y que podía manejar al personal, no necesitaba ni gritarle, ni insultarlo, ni nada. Al mismo tiempo que les ordenaba, les pedía por favor.

Para poder aprender a “manejar al personal” y estar a cargo de un operativo, Piria transgredió la división sexual del trabajo implícita y explícita de la institución, se jerarquizó y reformuló las reglas disponibles para escenificar el dominio de saberes prácticos y el poder de mando, sin gritos ni insultos, “pidiendo por favor”. A través de su “acto de rebeldía”, tensó las prohibiciones tácitas y las normas –en tanto principios normalizadores de las prácticas sociales– incorporadas por ella pero también por sus

subordinados y jefes, dotando a su “desobediencia” de una inteligibilidad social que se volvió evidente a través del efecto mismo de su nueva posición de autoridad (Butler, 2006).

Estas prácticas se desarrollan en el marco de interacciones sociales cotidianas en las cuales el género tiene lugar en la producción y normalización de lo masculino y lo femenino, y en las que se pone en juego el lenguaje y los modos de presentación. En la inversión del orden de los roles sexuales está presente en las creencias culturales hegemónicas el estereotipo de la “virago” (vir-ago: actúo como hombre o mujer dominante ante amenaza potencial de desorden) (Farge, 2011a, p. 442).

Para Piria, al igual que para Ruiz, la titularidad de una CMF fue la primera oportunidad, la puerta de entrada a los espacios de mando. Le tocó una comisaría chica del conurbano bonaerense, con diez hombres a su cargo, en un momento (1992) en el que comenzaban a instalarse estas dependencias sin recursos propios ni patrulleros, y que hacía funcionar con las “donaciones” que le conseguía su marido a cargo de una dependencia de seguridad cercana. Si bien no le gustaba ni le interesaba el tema –su interés profesional estaba en la “seguridad”– empezó a conocer otra realidad: “la violencia de género, la violencia infantil”, y sobre todo aprendió a “lidiar” con el poder judicial. Luego, la titularidad de una CS le dio otra perspectiva del trabajo policial en el que tenía la responsabilidad de tener sesenta presos a cargo que había que “guardar de noche en sus celdas individuales”, turnándose para dormir con su segundo para que siempre hubiera un jefe a cargo. Aprendió que si quería ascender debía comportarse “como un soldado más”, participar de cada operativo, controlar que sus órdenes sean ejecutadas y demostrar siempre que “sabía hacer el trabajo” que le tocara en suerte, desde un allanamiento, un servicio de cancha o una labor comunitaria.

Para Ruiz, la titularidad de una comisaría –todas las jefas no dejan de aclarar, siempre, “de seguridad”–, fue la jerarquía “única e irreplicable en donde era judicial, policial y jurisdiccionalmente único responsable, porque abarcaba todo: investigaciones, judiciales, manejo de personal y las relaciones con el barrio. Allí es donde empezaron a aprender también a ejercer la autoridad. Por eso, López no deja de repetirles a las/os futuras/os policías:

que tienen que tratar de ir a una comisaría lo más complicada posible, porque allí van a aprender, y en especial se lo digo a las chicas, porque algunas van a aprender y otras sólo van a hacer valer sus encantos. Y los encantos, como la belleza, con los años

se van. Si no sabés trabajar, si no sabés mandar, si no sabés imponerte, después te descartan. Lo primero es que sepan trabajar, que aprendan a mandar. Un jefe no las va a tener al lado porque son bonitas, sí para que les alcance el teléfono o les traiga un café. Pero por aquellas que sepan trabajar, los jefes se van a pelear por ellas.

Discursivamente, estas jefas toman distancia del estereotipo de las mujeres que ascienden gracias al uso de sus “encantos” al reafirmar la importancia de “saber trabajar” y “saber mandar”, que se traduce en “aprender a solucionar problemas”, “estar siempre al lado del personal”, y “siempre, siempre, estar a cargo de algo”. En la época en que las más antiguas comenzaron sus carreras, en los años 80’, no trataban directamente con el Jefe, ya que como señala una de ellas:

... el Comisario estaba allá [*y señala hacia arriba*], era Dios, el papa Francisco... Siempre te manejabas con el segundo... Y era tan terrible el trabajo que nadie tenía tiempo de explicarte nada, de enseñarte nada, y así no sabías nada. En mi primer destino, cuando llegué, me dieron la llave y me dijeron que me haga cargo de la oficina de contravenciones, me tiraron en un cuarto lleno de gente y por suerte me enseñó un suboficial antiguo. Yo siempre los defendí mucho, y siempre les exigí mucho a mis pares, a los oficiales, porque los de arriba sobreviven gracias al trabajo de los de abajo. Vos dirigís, mandás, pero los que realmente hacen el trabajo son los vigilantes, los suboficiales.

En este escenario institucional se formaron, entrenaron y prepararon las/os futuras/os jefas/es teniendo, por un lado, la figura del Comisario, inaccesible y alejada de la práctica cotidiana, con alta concentración de poder; y por otro, los suboficiales, que si bien como señala Garriga Zucal (2013, p. 486) desde la óptica de los oficiales “están para obedecer y no para pensar”, su rol es revalorizado en la transmisión del “hacer policial”. A partir de estos parámetros sostenidos en sus superiores varones, estas jefas comienzan a edificar desde la confrontación o la emulación, desde la reproducción o la innovación, sus propias formas de ejercer el poder también a partir de estilos de liderazgo en sus jefaturas, entendiendo por tales diferentes articulaciones de prácticas de motivación, persuasión e inspiración, tanto hacia sus subordinados/as como hacia otros actores en la interlocución social de la que participan a lo largo de sus carreras que

varían tanto en función del nivel de las jefaturas como del contexto de las funciones policiales a su cargo (Heller, 2004, p. 128).<sup>123</sup>

Desde el inicio de sus carreras profesionales, las Jefas ven reeditadas persistentes interpretaciones de la diferencia sexual en términos de asimetría, desigualdad y jerarquía, en continuidad con las señales recibidas durante sus procesos de formación. Siempre estuvieron al alcance de sus Jefes superiores varones –pero también de sus pares– otros roles con los que también se vieron obligadas a convivir. Uno de ellos fue el de la “nena” (la “piba”), que implica estar siempre colocada bajo el cuidado de un superior. Ruiz, una de las jefas integrantes de las primeras promociones del Convento, apenas entró a la Comisaría tuvo que acostumbrarse a responder al “Che, piba” de parte de su jefe (“que era un cómico bárbaro”), aunque sostiene “que no se lo decía como algo denigrante”, pero sí como clara expresión de “ninguneo” de su jerarquía.

El lenguaje las reubica en el lugar de la subordinación y no del mando, bajo la figura del amparo y la protección. Eran cuidadas, por ser mujeres no les estaba permitido salir a la calle, porque como le decía a Piria “su” comisario: “Y si te pasa algo ¿qué le digo yo a tu papá?”. No obstante, pretenden hacer las mismas tareas que los hombres, para lo cual desafían los estereotipos y transitan simultánea y paradójicamente, por un lado, su jerarquización sin abandonar la puerilización. Armadas y uniformadas, parece no poder dejar de ocupar el lugar subordinado al que vuelven –de pibas, nenas e hijas–, en una suerte de autoridad masculina paternal compartida con continuidad entre lo público (lugar de trabajo) y lo privado (la familia), que en la

---

<sup>123</sup> La noción de liderazgo ha sido objeto de múltiples conceptualizaciones desde la antigüedad griega hasta sus usos más modernos en el campo de los estudios sobre management. En relación con una revisión crítica de la misma a la luz de la noción de género, López (citado en Gamba, 2007) subraya la necesidad de “trabajar en la deconstrucción de las naturalizaciones del ejercicio del poder patriarcal que atribuye y legitima lugares jerárquicamente diferenciales a mujeres y varones en el sociedad, según la cual los varones serían ‘naturalmente’ líderes mientras que las mujeres no, invisibilizando la producción sociohistórica de tales lugares, actitudes, disposiciones y significación. Una tarea que las mujeres deben realizar, en lo singular y en lo colectivo es avanzar en la constitución de su autonomía subjetiva” (p. 195). En Argentina, los trabajos de Lidia Heller constituyen un aporte para pensar las formas y estilos de liderazgos (2004) de las mujeres en diferentes espacios organizacionales así como la construcción de las carreras de mujeres y varones en particular en espacios públicos y privados (1996; 1999; 2015). Según Badaró (2009), la noción de liderazgo proveniente del management es introducida en el Ejército en los años noventa como parte de uno de los objetivos de la formación profesional (p. 203-206). También en la esfera militar el estudio de Villalobos (2007) sobre liderazgos femeninos en las fuerzas armadas chilenas da cuenta, en primer término de la relevancia de la noción de liderazgo en el ámbito castrense, y en segundo lugar, de las diferentes prácticas por parte de las mujeres a partir de su incorporación en estas fuerzas. Dentro de los estudios sobre fuerzas policiales en América Latina, Suárez de Garay (2017) analiza las posibilidades de liderazgos de mujeres en cargos de jefatura en México.

“escena original” debe estar bajo el cuidado de los varones y no a la inversa (Segato, 2003, p. 58).

Así lo pensaba el Comisario Mayor Rodríguez, de la misma promoción que Molina, quien desde que fuera nombrado Comisario no permitía participar a las mujeres oficiales de los operativos donde se palpitaran “riesgos”, “peligro” o “sangre”. “Aunque no lo entiendan –decía–, esto no es para ellas, a las mujeres tenemos que cuidarlas, ellas tienen que estar adentro, protegidas”. Ese “adentro” institucional, no obstante también podía ser, como el espacio doméstico, un lugar “de inseguridad” y de “violencia” por su condición de mujeres a quienes también la institución debía disciplinar y ordenar como tales.

Las resistencias de oficiales varones a sus pares mujeres se expresaba a través de múltiples formas, entre las que se manifestaba con mayor recurrencia la ridiculización y la desautorización como formas de invisibilización. Este proceder deja al descubierto una antigua conducta que se naturalizó: la falta de respeto hacia las mujeres en la fuerza puede pensarse como parte de las formas en que el mismo debe ser conquistado y escenificado, o bien se pierde en una trama en la que el género interactúa, siguiendo a Garriga Zucal (2014, p. 152), con la jerarquía, la edad, la pertenencia social. Asimismo, otras oficiales también dan cuenta de acciones de degradación, descalificación y discriminación ejercidas la mayoría de las veces por sus Jefes varones –pero también por sus pares e incluso subalternos–, en función de su condición de mujeres, y que llegó a involucrar, según el caso, violencia física, psicológica, sexual o simbólica. Esto también forma parte de su socialización institucional desde su condición de “mujeres”.<sup>124</sup>

La primera vez que Piria tuvo problemas con su Jefe fue porque éste se negaba a otorgarle días francos. Frente a su insistente reclamo, se le concedió el día jueves, el mismo que se correspondía como “día de las empleadas domésticas”:

Salí, me puse a llorar en una oficina y un compañero me calmó, y nunca más le hablé a mi Jefe, y le demostré que *yo podía más que un montón de hombres y no necesitaba días libres*. Y no era por los días francos, yo me quedaba de voluntaria en la Comisaría para aprender, el tema era que fue ofensivo y descalificador.

---

<sup>124</sup> En el diagnóstico realizado desde el Ministerio de Seguridad de la Nación (2012), la violencia laboral y el acoso sexual son dos de las ocho dimensiones analizadas en el Diagnóstico sobre las Condiciones de Mujeres y Varones en las Fuerzas Policiales y de Seguridad.

El “agravio” de género pero también de clase colocaba a esta oficial –de “clase media baja” como ella misma se define– en un lugar de subordinaciones múltiples por su condición de mujer y “sirvienta”, que buscaba como efecto su descalificación como profesional. La respuesta de Piria no fue el reclamo ni la queja, y menos aún la victimización sino, una vez más, “la actitud” y “el trabajo”. En el menú de descalificaciones, una de las tantas situaciones que “soportó” Molina ya con la jerarquía de Comisaria Inspector, transcurrió alrededor de una mesa de trabajo con varios jefes, uno de los cuales, en medio del festejo cómplice de sus pares, la calificó de “tonta” por no aprovechar sus “lindas piernas” como “vía rápida” para la obtención de favores y privilegios. Según le hizo saber, la elección de ese camino le podría evitar problemas y sobre todo, mucho trabajo. De acuerdo al relato, en este “mundo de hombres” sus atributos pueden inscribirse en el registro de las oportunidades.

También por su condición de mujeres han sido víctimas de violencia sexual, como fue el caso de la Comisaria Risso, una titular de CMF a quien en su primer destino su superior se encargó de mostrarle un renglón profundo y subterráneo del reglamento de género:

- Risso: fue muy duro, porque había un superior mío que estaba ensañado conmigo. Como yo no quería acceder a sus pedidos sexuales, vivía dejándome arrestada. Una vez solucionado eso...
- Andrea: ¿Cómo lo solucionaste?
- R.: Hablé con mi jefe, que lo ignoraba, y me dijo: “Mirá, si querés le hacemos abrir un sumario administrativo.” En aquel momento (...) no quise llegar a esa instancia.
- A.: Pero ¿qué hacía? ¿Te buscaba?
- R.: Permanentemente, no me dejaba trabajar tranquila... Y cuando llegaban los fines de semana, el señor tenía un grave problema de adicción, al igual que un oficial de servicio con el cual luego trabajé. Todo sucedió porque un fin de semana me invitó a comer y le dije que no. Yo era muy pichona, tenía 26 años. Entonces me dejó arrestada...
- A.: Cuando vos le decías que no, ¿te dejaba arrestada?
- R.: Sí, me dejaba arrestada...
- A.: ¿Qué implicaba eso?
- R.: Me tenía que quedar ahí. Los oficiales teníamos una pieza arriba de los calabozos. Lo que detonó la situación fue que tuve que soportar el acoso sexual de otro superior que llegó totalmente drogado, dado vuelta, que me quiso someter sexualmente. Así como te lo digo, yo estaba durmiendo y abrió la puerta, se me tiró encima, y le tuve que seguir la corriente porque el tipo... Le dije: “Mirá, dame un minuto que voy al

baño y vuelvo”. Bajé a la guardia en ropa interior, y había un solo guardia durmiendo. Ese fue mi comienzo en policía... Fijáte si no comprendo la temática de género!! Tengo una historia en la policía, y aun así, bueno, lo tomé como lo que era, me fui desengañando, lo tomé como un trabajo. (2012)

El acoso sexual aparece como práctica de violencia y abuso dentro de la policía como en otros espacios laborales, pero adquiere particular significado como agencia estatal armada encargada del orden público.<sup>125</sup> Forma parte de los aprendizajes de la subordinación de género dentro de una institución en la que por lo general las mujeres ocultan estos hechos. En ocasiones, cuando ya se deciden a compartirlas, no lo hacen como historias propias sino que les han ocurrido a otras mujeres. Algunos oficiales varones socializan estos hechos como parte de su construcción de poder y las “hazañas” los acompañan con su “séquito”. Es el caso de un Jefe de Policía que visitó la Comisaría donde trabajaba una de las oficiales entrevistadas:

(...) Me llamó la atención que había que tener todo limpio, y no se podía trabajar. Yo le pregunté a mi Jefe: “¿No viene a ver si trabajamos?”. Porque no podía atender gente y debía tener todo el escritorio limpio, sin un solo papel arriba. “No” –me dice–, “usted haga lo que yo le diga. Cuando él llegue, póngase firme, y bajo ningún concepto le pregunte nada. No se presente si él no se lo pide”. El jefe me mira, y se va. Yo me siento de vuelta, tengo un sexto sentido y me quedo quieta. No quería hacer un papelón con el secretario que me había explicado bien. Cuando terminó la visita, el secretario me pregunta: “¿Tuvo algún problema?”. “No, jefe, ¿por qué?”. “¿No tuvo ningún problema? ¡Dígame la verdad!”. “No”, le respondí. “Porque yo no pude entrar con usted y el jefe tampoco”. “No ¿para qué? Si solamente me preguntó cómo me llamaba”. Después me enteré, este hombre había estado en... y le había tocado los pezones a una mujer con la fusta. Ellos no se habían animado a decírmelo, “porque vos sos capaz de agarrarle la fusta y reventársela en la cara. Y teníamos miedo de que a vos te pasara algo”. Estaban muy preocupados. ¿Por qué a mí me podía pasar algo? Es ilógico. Porque si te va a ver el Jefe de Policía, ¿qué te puede pasar? Nada, ¿no?

A juzgar por las prevenciones de sus compañeros varones, sí corría riesgos en función de los antecedentes de un jerarca que era capaz de abusar de su autoridad, alardear de ello y ejercer violencia públicamente sobre el cuerpo de una mujer con la

---

<sup>125</sup> No se dispone de información oficial estadística sobre el tema.

misma facilidad que si se tratara del lomo de un caballo. Contaba, además, con la complicidad silenciosa del resto de los varones que sólo parecían poder esperar que no se repitiera la escena (Connell, 1987). Podría, entonces, haber sido violentada y humillada, y en función de sus antecedentes de carácter, haber reaccionado o haberlo tolerado, con las consecuencias del caso en ambas situaciones.

“Hacer carrera” implica la “supervivencia” también en términos subjetivos de seguridad física y emocional en una institución atravesada constitutivamente por la misoginia y el machismo, con reglas de cuya hechura no han participado pero de las cuales también son parte y cuyo cuestionamiento profundo, si ocurriera, las podría dejar –al menos así lo creen ellas– afuera o, en el mejor de los casos, en los márgenes.

La inteligibilidad social de la normativa de género atraviesa en forma dinámica las experiencias de las jefas policiales en diferentes planos, que van desde su aspecto y presentación pública (visibilidad, imagen y apariencia), hasta sus códigos de lenguaje, sus modos/formas de mandar, de liderar y conducir, su trabajo cotidiano. En cada una de esas dimensiones las mujeres policías se enfrentan con estereotipos de género acerca de los roles y prácticas de varones y mujeres. Desde las diferencias sexuales en la construcción de sus carreras las mujeres oficiales refieren, además del dominio del trabajo y de los saberes específicos para su desempeño, haber prestado atención, energía –de modo más o menos consciente– a estos otros aspectos, desde lo formal a lo emotivo (McElhinny, 1994), y haber puesto en acto prácticas performativas de género más o menos conscientemente.

Esto explica los usos de lenguaje y códigos de comunicación prosaicos (“machistas”, “muy groseros”) como parte de esas reglas sobre cuyo uso ensayan diferentes interpretaciones entre la aceptación resignada, la distancia indiferente y la simple coincidencia. Dentro de la primera –aceptación resignada– se encuentra la experiencia de Ruiz, para quien esto “no tenía demasiada importancia” y se terminó “mimetizando” con el lenguaje, las bromas y los códigos de los chistes, tratando de incorporarse, de ser parte. “Una termina siendo medio vulgar en el trabajo, pero no es esa la actitud que adopto en mi vida particular... Si mi marido me llega a escuchar como hablo, diría: ¿Quién es esta mujer? Si a mí se me llega a escapar alguna palabra en casa, me mira horrorizado”. La adopción del doble estándar según el contexto y su rol remite a lo que Martin (1996) denomina comportarse como “policías” o como “mujeres”.

Por su parte, en línea con la distancia indiferente y “naturalizadora”, para Piria “los hombres hablan como hombres, estábamos en dependencias en donde no había ni baño para mujeres, no tenías ni donde cambiarte (...) Siempre fueron respetuosos, siempre puse límites, jamás le faltaba el respeto a nadie y cuando había algo que no me gustaba, me daba vuelta y me iba”. Para López, que siempre tuvo una forma de hablar “un poco guaranga”, el lenguaje fue parte de sus recursos de integración en una institución en la cual, según ella, “para hacer carrera tenés que hacerte un poco hombre”:

- Andrea: ¿En qué sentido lo decís?
- López: En el sentido de plantarte. Conozco muchas chicas que dicen que fueron acosadas. A mí nunca me pasó. Pero, ¿por qué? Porque yo tenía fama de “muñeca brava”, siempre me dijeron “la Negra”, y con la Negra no te metás. Siempre fui un compañero más para ellos, yo nunca tuve ese problema, jamás... Y si por ahí hubo alguno con ese perfil lo he parado en seco (...) hasta ahí.

Para Ruiz, esta idea de pertenencia, de ser parte también está presente cuando señala:

(...) A mí me gustaba que me dijeran eso, que era un varón mas, las esposas les decían: “¿Quién es esa mujer que trabaja en la comisaría?”, y ellos respondían: “Ella es como un varoncito más con nosotros”. Y yo les decía: “Pero para...! ¿Qué van a pensar de mí? ¡Que me falta escupir de costado! A lo que ellos me decían riendo: “¡Y qué querés! Si no tengo quilombo”. Eran amigos de verdad... Al final terminé haciéndome amiga de esas mujeres, pero al principio me veían como una amenaza.

La adhesión a la norma no remite al cuerpo biológico del macho de la especie, sino a la representación de cualidades asociadas con una virilidad puesta en acto en la idea de “plantarse” y verse representadas en la institución por esos hombres cuya actuación puede provocar el respeto como parte de la distribución del prestigio. Emerge así una dimensión performativa del género que, más que un acto aislado y circunstancial (performance), remite a actuaciones reiteradas en función de normas sociales que exceden a estas jefas. Ellas negocian su pertenencia institucional. En el caso de López, se identifica con una estrategia individual en la que parece despegarse de cualquier acción colectiva de solidaridad de género con otras mujeres policías.

En desacuerdo con la idea de “masculinizarse”, a Molina no le gusta “la imagen del cigarrillo en la mano, hablar como si fuera un hombre”, ponerse las manos en los bolsillos, pararse de piernas abiertas, en alusión a una gestualidad que genere respeto (Garriga Zucal, 2012, p. 489). “¿Por qué debo actuar como hombre si puedo hacer lo mismo que hace un hombre, pero actuando como mujer?”, se pregunta Molina. Esta diversidad de prácticas performativas revela diferentes modos posibles de negociación.

En esta normativa genérica hay normas que promueven y legitiman, en tanto existen otras que sancionan y excluyen. El conjunto forma parte del “juego de género” y del reglamento de género. Hacerse “un poco” hombres pero, como lo aclara Ruiz, “sin volverse una mujer machona, o como lo dicen vulgarmente, una marimacho”. La masculinidad normativa se caracteriza por ciertas reglas de equilibrio y valores físicos y morales que construyen una imagen de hombre como ser viril, constituido como tal por el poder que hace respetar el orden y la autoridad. Así la virilidad no es un efecto inmediato de la posesión de un cuerpo sino el resultado de un proceso de construcción social y psicológica que dan acceso a ella y que la construyen de modo relacional. (Butler, 1986, p. 35-49).

La imagen de la “machona” como la mujer masculina, irrumpe como disruptiva en el repertorio de taxonomías inmediatas de masculinidades y femineidades disponibles en la matriz heteronormativa. Desestabiliza la noción de varón y mujer volviéndolas borrosas e inestables. La mayoría de las mujeres jefas entrevistadas, como veremos más adelante, tienen especial cuidado con su aspecto, el cuidado de su imagen como parte de su femineidad en acuerdo con los estereotipos de género que circulan dentro y fuera de la institución.

En su carrera aprenden a dejar pasar algunas cosas, a aceptar ciertos códigos como parte de las reglas de pertenencia, a sortear la desconfianza del posible uso de sus atributos sexuales como estrategia para la obtención de privilegios, y a dar muestras de desempeño profesional eficiente. En esa estrategia, resulta importante “estar al lado del personal”, como dice una de ellas, cayéndoseles “los mocos del frío en la ruta (...), en persecuciones, en procedimientos (...) No sólo alcanza con estar y acompañarlos, sino también para ver qué hacen... Salir con el móvil a recorrer todo, controlar los bancos, la calle, salir a reuniones con vecinos (...), atender al jefe todo el día y convertir la Comisaría en su casa. El aprendizaje y la práctica de saberes policiales propios de la profesión están ligados a los diferentes campos en los que interviene según las funciones que cumplan. Se desarrollan en espacios de interacción social en los que las

jefas van disputando espacios crecientes de poder, y a medida que van ascendiendo en los niveles de jefatura se suman nuevos desafíos.

### **1.3. Supervisar y conducir**

Las carreras de las jefas que alcanzaron las máximas jerarquías registran avances, mesetas, retrocesos. “Castigos”, destinos más interesantes, otros menos, algunos más “femeninos” –como las CMF–, y otros más apetecidos por sus pares varones, como las áreas de seguridad, investigaciones y formación, entre otros. Más de una fue objeto de “chismes machistas” sobre su vida personal que involucraban su intimidad; también quedaron “en el medio de problemas políticos”, de los que no brindan detalles pero que las condujeron a traslados y relevos desde donde tuvieron que proseguir sus carreras en un permanente zigzag. En ellas la titularidad de Jefatura departamental o de una Dirección descentralizada de igual jerarquía en la estructura organizativa de la fuerza, constituye una oportunidad de ascenso al siguiente nivel de la pirámide.

Años más tarde de su nombramiento como Comisaria, la sensación de tener que pasar una prueba reapareció para Molina cuando frente a su alegría por el nombramiento como Jefa Departamental –por entonces una de las dos a cargo de mujeres sobre un total de treinta y dos–, el Ministro le advirtió que no se pusiera tan contenta: “¡Vamos a ver si puede!”, le dijo. Para Piria, el pasaje por la secretaría de las Jefaturas regionales (luego Jefaturas departamentales), fue la posibilidad de aprender a “armar grandes operativos” bajo las órdenes de jefes varones, hasta que llegó su primera jefa. Cuando tuvo que decidir si acompañarla como segunda o seguir su propia idea de carrera, eligió la segunda opción, prefiriendo siempre “ser cabeza de ratón y no cola de león”.

La titularidad de una Jefatura departamental o de una Dirección descentralizada son cargos para los cuales es preciso desarrollar una combinación de habilidades y capacidades conductuales, funcionales y políticas referidas tanto a la administración como al liderazgo (Mitchell y Casey, 2010, p. 28-31). Dentro de las conductuales, están las cualidades personales (innatas y adquiridas) de los/as jefes/as, en tanto que la dimensión funcional refiere más a las capacidades técnicas para desarrollar cada nivel de la conducción. Su ejercicio supone un cambio importante en las tareas, ya que implica la administración dentro de una jurisdicción más amplia de todos los recursos humanos y logísticos asignados. Estas abarcan: planeamiento, coordinación, toma de

decisiones, solución de problemas, control y coordinación con el resto de las áreas (científica, narcotráfico, etc.); gestión y administración de recursos humanos, organización del personal, gestión de conflictos y capacitación. Pero también prácticas sociales y políticas, de interacción con otras áreas, tanto de la propia policía como de la conducción política local y provincial.

Estas jefas pasan a ocupar espacios desde los cuales continúan construyendo su experiencia en relación con el poder político y la comunidad. Al acceder al cargo como Comisarias, continua el desafío de tener que proponer sus propios planes político/territorial como parte del selecto grupo de los treinta dos jefes policiales. Esto supone la apertura de nuevas instancias de decisión y de poder dentro y fuera de la institución, en las que aumentan las responsabilidades, la remuneración económica, algunos privilegios pero también la visibilidad y exposición pública. Apenas asumió, una de las Jefas fue invitada a exponer su plan de trabajo frente a una Intendente –la única mujer a cargo de un ejecutivo municipal en su jurisdicción– que había presionado por la destitución del jefe departamental anterior y de todo su equipo. En una entrevista realizada en 2012, en su despacho decía:

(...) Me puso sobre la mesa que había un no-vínculo entre la policía y la sociedad, que pensaba que no era lo que estaba necesitando la gente y que la policía no lo entendió de esa manera y que se llegó progresivamente a un determinado hecho que fue lo que hizo explotar la situación social: la gente salió a la calle y pidió que se fueran todos (...) Yo le expliqué el trabajo que había hecho en mis anteriores destinos y el que pretendía hacer allí: recomponer los vínculos perdidos. Le conté que había trabajado de tales maneras, que pensaba esto y proyectaba aquello... Hoy le toco la puerta del despacho, paso sin pedir audiencia sin nada, y le comento sobre el trabajo que hacemos todos los días, lo que se está haciendo...

Esta relación de apoyo mutuo entre mujeres a cargo de diferentes espacios de poder también aparece en el caso de López, quien estableció con la única Intendente mujer una relación fluida, de apoyo y de cooperación:

... por eso siempre digo que entre nosotras nos cuidamos. El apoyo necesario lo encontré en la Intendente, otra mujer. Siempre que necesité algo me dio una mano. No ocurre lo mismo con los Intendentes hombres (...) El hombre te promete, sí, te versea, es la mujer quien cumple, quien es más expeditiva. Yo iba y le hablaba, le decía “hay un expediente”, y ella lo

rescataba, lo firmaba, y listo. Creo que hay como una solidaridad de género.

Si bien ninguna de estas dos jefas –al igual que la amplia mayoría de las oficiales que alcanzaron los niveles jerárquicos más altos– tiene un discurso “feminista”, los lazos de cooperación entre mujeres son reconocidos como parte de los múltiples contextos de solidaridad (familiares, políticos, amigas/os) en los cuales su agencia tiene lugar según el entramado de relaciones sociales de las que son parte. En el trabajo político también se ponen en juego las capacidades de negociación con otros jefes, dando muestras de poder mantener diálogo tanto con “los de abajo” como con “los de arriba”, ya que “siempre vas a necesitar un empujoncito, porque si estás sola en policía...”.

Esto implica también el diálogo con los concejales, con los comerciantes, con los jueces, con los punteros políticos, y con todo el universo de actores sociales, económicos y culturales presentes en cada territorio, teniendo siempre en cuenta, como dice López, que “la política siempre te salpica (...) y hay que cuidarse que nadie se ofenda sin perder la autoridad y el poder que emanan de su cargo”. Más allá de las jerarquías normativas, en cada “territorio” hay modos de relación, prácticas establecidas, códigos, rutinas, otras jerarquías, actores y lógicas de distribución de poder político y económico con quienes deben interactuar y negociar permanentemente. Se trata de un juego del que también son parte desde el momento en que asumen como Jefas policiales y que abarca también a otros jefes policiales con quienes, en ocasiones, deben medir su autoridad y poder.

En ocasiones, algún cambio de prácticas de estas jefas “que no hacen lo mismo que los hombres anteriores”, despierta sospechas, quejas y la ira de otros varones con los que no pierden el tiempo “haciéndoles sala”. Tal fue el caso de López que se resistió a que “la manejara” otro Jefe –con su misma jerarquía– que “manejaba la policía y cambiaba comisarios”, y al cual terminó visitando por pedido de sus superiores, pero midiendo fuerzas:

Este hombre quería que yo fuera a verlo porque manejaba todo, y también quería manejarme a mí. Entonces, un día, como ya andaba molestando mucho, me decidí a verlo. Me recibió en su escritorio, no en la puerta. Yo entré y lo saludé con familiaridad. “Hola, ¿qué tal, cómo te va?”, le dije. Así, de entrada, lo tuteo, para mostrarle que no sentía que fuera más ni menos que yo. “¿Cómo andas? ¿Cuál es tu problema? ¿Qué te anda pasando?” Ahí el tipo se descoloca: “No, mire, es que...” “Mirá, te voy a aclarar algo. Yo tengo 33 años de servicio y 53 años de edad, y no tengo marido porque nadie me aguanta. Así que vamos a

hablar claro. ¡No me rompás las pelotas! Yo trabajo y acá ni vos sos más que yo ni yo soy más que vos. Si querés pedir mi relevo, pedílo, justificálo, porque a esta altura no tengo problema en mandar a la mierda a nadie, así sea el rey de Persia, no me importa... Yo trabajo, sé lo que hago. Así que si necesitas de mi, necesitas algo, me hablas, me pedís las cosas bien y te lo acepto, pero no me vengas a poner palos en la rueda porque te mando a la concha de tu hermana y no tengo ningún problema (...) Después de eso, me llamaba para chicanearme y no me jodió, más (...) pero tuve que *meter el peso*".

Si bien aquí esta jefa al cambiar una rutina establecida se vio obligada a enfrentarse con los códigos de lenguaje y simbólicos disponibles en la institución, en una demostración de coraje y valentía, en otros casos la estrategia empleada fue otra: el humor y la seducción a partir de su condición de mujer. Frente a las quejas de las autoridades municipales a quienes ella no se "dignaba a ir a saludar", un día se presentó en una reunión, abrió la puerta, diciendo:

"Acá estoy, ¿quién me quería ver?" "¡Al fin!", me dicen. "Es que este cuerpo tiene que ver a tantos hombres que ya no doy más!". Y así rompimos el hielo. Pero no me la hicieron fácil, me tuve que ganar el lugar, con mi trabajo y mis formas, no hacía lo mismo que los hombres anteriores y eso les molestaba. Me gané el lugar, es el desafío que yo elegí, pero siempre, siempre fue muy, muy trabajoso.

Para Molina, la primera reunión con la Cámara de Comercio fue una "prueba de fuego" en la que ella, la única mujer en una mesa de hombres que la "mataron a preguntas", tuvo que demostrar que no tenían "una figurita adelante porque todos creen eso, sino a alguien bien plantada... Porque te quieren manejar. Esa es la imagen. Yo siento eso. Estuve tres horas hablando con ellos y luego de eso me invitaron a cenar. "Nos va a acompañar, ¿no?" "Sí, por supuesto, no hay problema", les respondí. El primer encuentro con la Sociedad Rural fue una instancia más de exposición pública desconocida hasta entonces. Sentada en la cabecera de una mesa rodeada de productores agropecuarios, todos varones que nunca habían tenido delante una Jefa mujer, fue invitada a exponer su plan de trabajo y "someterse" durante horas a la catarata de preguntas sobre sus propuestas de soluciones a los problemas de seguridad.

Había que amansar a esa jauría... Querían devorarme por ser mujer. Tienen una visión de las mujeres totalmente distinta en el campo, aunque seas una profesional. Terminó la reunión, me

aplaudieron, dijeron que me iban a apoyar, que estarían conmigo, que sabemos que usted sola no puede, como dijo uno, entre todos debemos trabajar (...) Les dije: “Yo vengo a pedirles crédito en cuanto a mi trabajo... Pero si no respondo bien, ya saben qué hacer... Yo tengo que devolverles ese crédito”. Y ellos me contestaron que me daban todo su crédito, porque nunca jamás tuvimos un jefe de policía que viniera y se sentó delante nuestro a explicarnos qué pensaba hacer. Lo que falta en todos lados es dar la cara...

El pasaje por estas jefaturas alejadas del conurbano bonaerense, también posibilitó el conocimiento de diferentes registros del trabajo policial en la provincia con otras formas de jerarquizar los problemas y otros ritmos. Se acostumbraron a que el celular sonara más de vez en cuando –no como antes, cuando llamaba diez o quince veces por noche, despertando a toda la familia–, de hecho lo hacía rara vez por la noche, y que el robo de una maceta de la puerta de un museo local fuera tan importante como cualquier otro delito.

La dimensión política de sus cargos está presente en forma permanente tanto en la relación con la comunidad como con el poder político (local, provincial, nacional) y la conducción de la fuerza.

- Molina: Yo soy sumamente política, pongo en práctica todos los días la política, y se lo digo todo el mundo. No se confundan, yo hago política todos los días, desde mi trabajo, no política partidaria. Hago política en el trabajo porque me encanta que se conozca mi trabajo, pero no soy exhibicionista. No tengo Facebook ni Twitter, pero me gusta que me conozcan, porque es la forma en que puse en práctica mi trabajo y me dio buenos resultados. Si me dio buenos resultados en un trabajo tan extremo como el que se desarrolla en el conurbano, ¿por qué no en otros lugares donde se conocen todos, se sabe quiénes son los vecinos, hay otras formas de vida? ¿Por qué no?

Si bien las jefas son huidizas y reservadas a hablar sobre el tema, no dudan en reconocer que para llegar al último peldaño de las jerarquías se requiere, además de sacrificio personal y trabajo profesional, “condiciones políticas”. En particular, es importante cultivar muy “buena relación” con el poder político “de turno”, sin cuyo aval no llegarían a sentarse en la mesa de los jefes.

#### 1.4. La producción de grandes ¿mujeres?

“Nunca tuve jefas mujeres, siempre tuve jefes hombres”, señala buena parte de las mujeres oficiales de mayor rango entrevistadas. De este modo, dan cuenta de la ausencia de “modelos” donde mirarse, como parte de las dificultades de la “inversión de género” que incluye pero excede a la carrera policial. Volviendo a la idea de que las estructuras empoderan de manera diferencial a las/os agentes, las experiencias subjetivas de las jefas policiales dejan al descubierto que la “cuota” de autoridad legítima no es abstracta como no lo son ni los cargos ni las funciones que ejercen.

La socialización institucional favorece –como señala Devreux (1997)– la formación de los hombres “como sujetos dominantes con autoridad”, en tanto que las futuras jefas socializadas para “decorar”, “cebar mate”, “hacer tareas administrativas” o “ser la novia del jefe”, deben construir sus modos de ejercer autoridad y conducir en acuerdo con sus personalidades su formación profesional y los saberes adquiridos, sus experiencias en diálogo con imaginarios de género poblados de estereotipos físicos, profesionales, morales y emocionales, tanto masculinos como femeninos.

Como señala la Comisaria Mayor López, “en la policía está la idea de que los varones son más vivos para un montón de cosas y las mujeres somos más lentas, ya que como somos madres, tenemos otros sentimientos, somos más flojas”. El esencialismo que atraviesa la institución involucra las capacidades para ejercer la autoridad y construir el liderazgo, relevantes en la construcción y puesta en acto de la agencia de las Jefas policiales. Mientras que alguna reproduce sin cuestionamientos profundos los modos “aprendidos” de ejercer el mando, la mayoría tiene una postura crítica respecto de la “herencia”. En oposición a la imagen lejana y distante del comisario, que está “allá arriba”, se confronta las dinámicas de comunicación en las que “nadie tenía tiempo de explicar nada” y al uso frecuente de los “gritos” y los “alardes autoritarios de machos”, sus jefes, como parte de la geografía institucional que les tocó transitar, algunas jefas se vieron obligadas a construir sus propios modos de liderar aplicando “una selectividad negativa”:

¡Odio el “mensaje a García”!<sup>126</sup> Y siempre se los digo a mis jefes, lo odio, es un cuchillo, porque me lo vivían diciendo y no

---

<sup>126</sup> La expresión “mensaje a García” tiene su origen en un texto de Elbert Hubbard (1899) titulado *A message to García* en el que se relatan las peripecias de un soldado norteamericano que debe llevar adelante una misión para la cual no se le brinda ni información acerca del paradero del destinatario ni detalles del contenido de la misiva. Se trata de una carta del presidente de Estados Unidos a un jefe

me decían qué era lo que tenía que hacer ni cómo ni con qué. Entonces, yo lo tenía prohibido. En mi comisaría nadie decía “mensaje a García”. Si yo doy una orden, tengo que decirle a mi personal cómo, con qué, y en dónde la tiene que hacer cumplir, y luego debo controlar lo que les dije. No puedo decirles que vayan a un operativo y listo. ¿A hacer qué? ¿Con quién? (...) Es como si les dijera “andá, hacélo”. Mi personal tiene que estar bien para que a mí me vaya bien. Es una forma de delegar. No puedo mandarlos como descarriados que salgan a la calle sin decirles lo que tienen que hacer y por qué lo tienen que hacer”.

El “mensaje a García”, mencionado por varias de las jefas entrevistadas, representa una práctica frecuente en una institución vertical en la que las órdenes se dan sin explicaciones y deben ser acatadas en función de la cadena de mando y obediencia. A ello se agregan, según la imagen y/o estilo de las jefas, variaciones en las formas en el uso del lenguaje. Ante su presencia, en algunos casos “no se tuteaba ni hablaba como no correspondía”, el personal se “cuidaba más porque tenía una mujer adelante”; mientras que otros adoptaban una actitud más dura, “puteando y a los gritos, con las manos en los bolsillos y paradas con las piernas abiertas”. El uso de la palabra incluye no sólo las formas y el cuidado en el vocabulario, sino su uso estratégico en el ejercicio de la autoridad como señala la Comisaria General Ruiz:

- Ruiz: Las mujeres somos diferentes. La policía es una institución en la cual hay sanciones, si alguien comete un error debe ser sancionado. Para mí la sanción es la última instancia, siempre traté de hablar porque a veces te duele más que alguien te diga: “me defraudaste”, a pegarle cuatro gritos y poner ocho días de arresto (...) En eso somos diferentes al hombre...
- Andrea: ¿Vos decís que esto es una diferencia con los jefes varones?
- R.: Los hombres no hacen eso. Ojo, no es una crítica, son formas diferentes, modalidades diferentes, formación diferente, sensibilidades diferentes y ejercicio de la autoridad diferentes. ¿Viste cuando le decís a tus hijos: “Esto se hace así porque yo lo digo”? La respuesta segura es que se rebelen más. En cambio, si vos explicás porque son las cosas así, creo que es diferente como te interpretan. Pero siempre es importante marcar la diferencia que ser buena y no buenuda (...) ¿Y sabés qué? La mayoría de las cosas se solucionan hablando. Eso es lo que yo traté siempre de inculcarle al personal, el 80% de las cosas se soluciona escuchando y hablando. (...) Por ahí el hombre es más violento, más efervescente.

Si bien en este proceso “la jerarquía [las] ayuda”, porque están en “una institución jerarquizada y se le debe respeto a las jerarquías”, al mismo tiempo están convencidas que no tienen “que hacer todo a los gritos” para obtener reconocimiento como jefas, sino que también es posible lograrlo a partir de vínculos sostenidos en otra racionalidad, en otro modo de trabajo y de construcción de equipos, con otros lazos entre jefas y subordinadas/os. A partir de sus experiencias parece posible poner en práctica nuevos modos de ejercer su autoridad por fuera de la impostura masculina ya que como señala López:

(...) hay formas y formas de hablar, formas de expresarse. Lo mismo para dar a conocer lo que una entiende (...) Estoy convencida de eso. Si yo doy directivas específicas a los comisarios, no tengo por qué decirles: “Viste que yo te dije que iba a pasar”; “Pusiste el móvil en tal lugar o robaron en tal otro”. No necesariamente tengo que decirles que son unos pelotudos, que son unos inservibles. ¿Cómo vas a estar dirigiendo una comisaría y no saber que hacen tus vigilantes...? No tengo por qué decirles o expresarles de esa manera para hacerles entender que son unos ineptos en su trabajo. Si es el caso, se los hago entender de otra manera. Por eso digo, a veces uno recapacita con el dolor: “¿Cómo puede ser que esta me haya basureado de esa manera y me haya dicho de todo, pero tan tranquilamente?”. Y lo que he escuchado, me lo han comentado: “¡Me lavó la cabeza con champú de dos pesos!”. Así decían. Por ahí soy una especialista en hacer doler con las palabras.

Cercanía y presencia junto al personal, comunicación permanente y uso estratégico de la palabra son identificados como recursos usados por estas jefas en sus estilos de liderazgo más allá del respaldo institucional por sus lugares de poder y la obligación de obedecer de sus subordinados/as. Otra de las jefas entrevistadas estuvo a cargo de un Comando de la zona oeste del conurbano y puso en marcha una estrategia de estímulos para generar el compromiso del personal: dividió “la jurisdicción en zonas”, con un oficial responsable en cada una de las mismas que debía dar cuenta en la reunión semanal con ella del trabajo realizado en la comunidad, los problemas y modos de resolución de los mismos. A partir de la calidad del trabajo estableció un ranking según el cual quien trabajara mejor se ganaba un franco de fin de semana como estímulo, y “funcionó muy bien”. A través de su investidura y del poder que representan y detentan, estas jefas también han estado expuestas –sin ingenuidad no hablan del tema– a proposiciones que las comprometen éticamente y que en general no les llegan

directamente sino a través de intermediarios. La imagen de “la mujer policía” incorrupta también puebla el imaginario de la institución y circula tanto en los relatos de las propias jefas como del personal subordinado, anclado en una perspectiva de aporte moral.<sup>127</sup>

En sus carreras profesionales y en la construcción de sus jefaturas, la visibilidad también es parte del problema y sobre sus múltiples caras trata el próximo apartado.

### **1.5. Las múltiples caras de la (in)visibilidad**

“Si fracasaba ella, fracasábamos todas, y nunca más ponían a nadie”, dice una de las jefas entrevistada aludiendo a la primera oficial que llegó a la máxima jerarquía. “Ellos no pueden creer que seamos tan solidarias entre nosotras, pero ellos pueden fracasar y no les pasa nada. En cambio, la que fracasa, se lo pasa a las demás, y encima se victimizan. A nosotras nadie nos regaló nada”. A partir de representar una pequeña minoría dentro de las instituciones policiales, las mujeres oficiales están expuestas a experimentar los efectos del tokenismo a partir de ser identificadas como “token” o símbolo, situación que las desplaza a ser consideradas como potenciales representantes de una categoría más que como individuos (Kanter, 1993, p. 227). Esta situación, según la autora, origina tres tendencias entrelazadas en su percepción en el contexto de una organización: la alta visibilidad; el contraste con la mayoría dominante, y la asimilación a estereotipos.

En la medida en que son muy visibles, su apariencia física se vuelve un tema central que interviene y pesa en las relaciones sociales; las diferencias con el grupo mayoritario se vuelven relevantes y distorsionan la ponderación de las competencias profesionales; y finalmente, quienes están en la situación de “token”, corren el riesgo de quedar reducidos o encasillados en los estereotipos sociales disponibles para el grupo al que pertenecen. A partir de su utilidad analítica para estudiar las barreras de integración de las mujeres en las fuerzas de seguridad, esta perspectiva está presente en la literatura desde el estudio pionero de Susan E. Martin (1980), siendo también adoptado para

---

<sup>127</sup> Para el caso mexicano, Suárez de Garay (2017) sostiene que “las pocas mujeres que acceden al poder lo tienen que hacer resignificando o desplazándose de su propia condición-categoría de ‘mujer’. Este rehacerse pasa justamente por emprender otros modos de actuar que articulan otras posibilidades para ellas que no necesariamente les confiere la autoridad existente (...) demuestran que son capaces de comprender los vínculos de lealtad con esas mentalidades efímeras de los jefes de turno, que buscan dejar huella imprimiendo estilos personales, y lo peligroso que puede ser la traición (...) las mujeres que ocupan cargos de influencia han tenido que socializarse y mimetizarse en una cultura machista, empleando los mismos métodos y aun más duros que los que han empleado sus competidores del sexo masculino” (p. 11).

analizar las lógicas de exclusión de las mujeres en las fuerzas armadas (Carreiras, 2004).

La visibilidad en la institución tiene diferentes caras, guarda relación con la actitud y el “saber trabajar”, pero también con la apariencia pública en asociación con el ejercicio de la autoridad en la policía. Esto permite comprender que en el medio de una clase del seminario de género y seguridad en la Universidad, en ocasión de reflexionar sobre la relación entre las diversas representaciones de lo femenino y el ejercicio del poder en la policía, un estudiante se paró para exclamar indignado: “¡Disculpe profesora, pero con tetas no se puede tener autoridad, no se puede!”. La relación entre la pretensión de “hacerse respetar” a partir de la posesión de atributos sexuales femeninos, reapareció una y otra vez con diferentes aristas en los relatos de varones y mujeres como una problemática sobre la cual también las jefas revelan haber tenido vigilancia y atención.<sup>128</sup>

La incorporación de las mujeres en la PPBA incluyó desde la formación misma en la Escuela de Policía un control estricto de su aspecto/apariencia, que iba desde el uso del uniforme hasta el color de la ropa interior, la sombra de ojos o de lápiz labial.

La inversión de género en profesiones y espacios masculinos desafía y desestabiliza las representaciones sobre masculinidades y femineidades vigentes. Las instituciones construyen imaginarios de género en tanto sentidos de lo visual, y las normativas de género que las atraviesan los vuelven inteligibles socialmente hacia adentro y hacia afuera de modos más o menos explícitos y reglados. La visibilidad en la institución tiene múltiples caras, y como analicé en el apartado anterior, guarda relación con la actitud y el saber trabajar, pero también con la apariencia pública, sobre la cual se ha intentado regular y vigilar desde el momento mismo que entran a la escuela, más allá del uso de un tipo de vestimenta específica como el uniforme, y continuará durante toda la carrera.

Las imágenes que se van construyendo en el entramado de las relaciones de género y que son parte de ellas, se conectan con modos posibles de habitar la institución y las jerarquías, como parte de la experiencia de mujeres y varones policías. Durante los años en los que llevé adelante esta investigación, los múltiples encuentros con las jefas

---

<sup>128</sup> Fueron motivo reiterado de debate en diferentes ediciones del Seminario de Género y Seguridad en la UNLa en los años en que se desarrolló el trabajo de campo de este estudio. En un clima de época del que formaban parte políticas públicas nacionales de Defensa primero y luego de Seguridad, conducidas por una mujer, Nilda Garré, que había promovido la incorporación de la igualdad de género en las áreas a su cargo, en un país gobernado por una presidenta, Cristina Fernández de Kirchner.

entrevistadas, ya sea de fajina, de gala, de civil, en jogging, maquilladas o con la cara lavada, circulando entre sus despachos en Comisarías, Jefaturas Departamentales, Superintendencias, en la Universidad, en algún bar o restaurant pero también en sus propias casas, me permitieron verlas –en público, en privado– y escuchar en sus relatos el peso específico que tiene tanto el arreglo personal como el uso del uniforme como parte de su investidura y autoridad.

La apariencia, la “belleza” o la “fealdad”, nunca parecen resultar indiferentes. Ni el aspecto ni el modo en que este es “valorado”, como si algo de ello guardara relación con el ejercicio profesional. “Ser fea me ayudó en mi carrera”, me dijo una oficial en una de las primeras entrevistas realizadas. Esta circunstancia –según ella– le había eliminado un problema ya que “con esta cara”, afirmó entre risas, “¿quién va a sospechar? Nadie pensaría que donde yo estaba era porque alguien me había levantado. Si sos linda, tenés lindo pelo, eso genera confusión... Siempre”. Su tipo al parecer no se adecuaba con el canon de belleza vigente para el rol de “figura decorativa”, lo cual la ponía “a salvo” de comentarios, sospechas y eventuales “avances” de los jefes.

Según la Comisaria María Valdés, al comienzo de su carrera, en el primer destino como oficial, ocupaba el lugar de “la nena”, la piba, la cosita nueva, “y te tratan según si estás más o menos pasable... Así no seas muy linda de contextura, como que buscan otra cosa. Ya se arrastra de antes que el papel de la mujer no era algo específico, era la que te preparaba mate”. Su falta de afecto por la infusión la puso a resguardo de ese lugar, circunstancia que en el futuro será utilizada de modo estratégico:

- Valdés: Mi caparazón era que no tomaba mate. Así evitabas la confianza con tu jefe y con el resto (...) y para trabajar, si tenía que ir de civil, me ponía medio fea, con unos anteojos, evitaba todo tipo de comentarios sobre mí sobre cómo me veía; trataba de evitar que esas cosas. Imaginate, yo salgo de la escuela con novio, me caso y a partir de allí “mi novio” o “mi marido” era la palabra que más utilizaba. Esa era mi otra *caparazón*.

- Andrea: ¿Vos creaste la imagen de la chica con novio que se casó y creó una familia? ¿Sentís que eso te puso a resguardo?

- V.: Sí, totalmente.

- A.: ¿Tenías que pensar sobre tu ropa, si estabas linda, si tenías marido? Yo ahora te veo muy arreglada y maquillada...

- V.: Pero hoy ya no me importa porque estoy en un lugar más seguro, me amparo en la jerarquía.

Las “caparazones” incluyen el alejamiento de situaciones de intimidad con sus jefes; la construcción de una imagen de mujer no deseable en la cual se disimulan sus atributos sexuales; y finalmente, de una mujer ocupada, primero con novio –por supuesto, también policía–, luego casada y con familia. Y operaban como escudos protectores en la institución. Finalmente y desde la perspectiva que se está analizando, en su relato la jerarquía aparece como un lugar seguro, de amparo. En apariencia, hay amenazas que desaparecen y en cuyo proceso no sólo parece intervenir el acceso a un cargo jerárquico, sino el abandono de una franja etaria. Por último, la apariencia puede actuar a favor en sus carreras profesionales ya que, como dice una de las Jefas “la mujer que se prepara, les pasa el trapo; y si sos un poco linda, fueron. Si tenés la jerarquía, te preparás y sos linda, fueron”.

En las carreras de las jefas entrevistadas esta imagen de la mujer policía “femenina”, que cuida y reivindica una forma de femineidad, que “se arregla”, aparece una y otra vez desde los relatos de las pautas de maquillaje en la “generación del Convento”, desde su período de formación hasta el final de su carrera. Esta regulación institucional de la apariencia va cambiando con el tiempo, convive con la moda de cada época y los modelos de femineidades disponibles. Uno de ellos incluye riguroso “cuidado del cabello, del maquillaje y la silueta”, que no sólo practican para sí mismas sino que impulsan y propician para sus subordinadas:

- Molina: Yo siempre le dije a mi personal femenino: “Quiero que están bien arregladas, bien peinadas, maquilladas. Sí me ven a mí, yo siempre estoy maquillada, bien arreglada, uniformada o no, con 30° de calor, delante de un piquete, a la madrugada bajo la lluvia. Trato de que mi imagen no sea la de una modelo, pero al menos estar peinada, arreglada (...) con los labios pintados... ¿Por qué debo ir a un piquete o a una cancha como si fuera hombre?” (...) Siendo Comisaria, mi jefe departamental me preguntó en una reunión de trabajo: “¿Le puede pasar a tal la dirección de la peluquería? Porque ese cabello sólo se mantiene así con peluquería”. Le dije: “Sí, no hay problema, pero yo voy luego de los horarios de trabajo a la peluquería”. ¿Qué inconveniente había si yo trabajaba bien? Si no había problemas con mi comisaría, ¿por qué se metía con mi pelo? Siempre estuve bien arreglada, en mi casa estoy en pantuflas pero con los labios pintados. El domingo en mi casa me lo dedico para mí, me arregló las uñas, esto, lo otro, voy a la peluquería, nunca dejé de arreglarme, porque me quiero ver bien en el espejo. Siempre les dije a mis oficiales: “¿Por qué no te maquillas, por qué no hacés dieta? Te va a dejar tu marido... A una chica, a una oficial le ponía la foto de su casamiento en la máquina de escribir y le

decía: “¡Mira qué modelo! Esa eras vos, ¿por qué ahora sos así?”. “¿Por qué no se pintan?” Y ellas se quejan... “Yo no soy como usted”, me respondían. “Pero igual podés dedicarte cinco minutos, ¿no tenés por qué convertirte en un hombre!” Cuando iba los calabozos, me decían: “¡No lleve ese perfume a los calabozos, que es para usar en otro lugar!”, pero yo no me aguantaba el olor de los calabozos, quiero decir, yo me ponía perfume porque me quería... Entonces nunca perdí la imagen de mujer, nunca me gustó ser hombre, ponerme como un hombre. Muchas mujeres se mimetizan, se creen que son hombres... Pero por más que hagan un trabajo masculino, no pueden tener la fuerza del hombre. Sin embargo, sí puedo trabajar y ser idónea. Y mis jefes me cuestionaban eso, mi imagen, ¿Por qué no cuestionan mi trabajo? Cuestionen eso, si yo no soy la mejor, díganme, sancionen, indiquen...

A medida que van ascendiendo en la escala jerárquica, aumentan las responsabilidades de estas jefas que puede justificar (por alguna “emergencia de seguridad” en la provincia) que pasen veces varios días sin ir a sus casas viviendo – literalmente– en alguna dependencia del Ministerio de Seguridad acondicionado para tales fines (una habitación con baño). Alguna noche, de ser necesario y la coquetería así lo exigía, una de las jefas entrevistadas más de una vez contó con los servicios de alguna otra mujer policía que le “teñía el pelo, le hacía las manos y los pies, la trenza y “hasta podían hacerte el alisado”.

Del mismo modo que los modos conscientes de sostener este modelo de femineidad se repiten en los relatos de algunas jefas, también aparece *la amenaza* a la pérdida de esa “femineidad” a través de las figuras del “marimacho” y la lesbiana, como expresión de desestabilización la matriz heteronormativa. Según una de las jefas,

el problema de género no es un problema sexual, es un problema social; entonces. lo que hay que cambiar son los paradigmas sociales para que las mujeres puedan verse incluidas (...) Adentro de la policía a veces son más machistas las mujeres que los hombres. El hecho de que vos elijas una carrera de hombres, una carrera machista, no quiere decir que vos quieras ser hombre, vos querés ser mujer (...) Pero las mujeres policías, somos policías, nos gusta hacer el trabajo de hombres pero *no somos lesbianas ni nada por el estilo*. Es como los hombres que les gusta el arte, no tienen por qué ser gay, por más que les guste el arte, la belleza, no tiene nada que ver el sexo con el género (...)

El ajuste de de la imagen pública de acuerdo a las pautas de femineidad institucionales las acompaña desde el momento en traspasan en umbral de la Escuela de Policía. La esencialización de las mujeres a partir de su condición de tales y la asociación con estereotipos de género –con virtudes y defectos– vigentes tanto en la institución como en la sociedad (como mujeres y como policías), permite comprender algunos sesgos positivos y negativos que sus imágenes pueden tener, así como los posibles usos dentro y fuera de la institución. Son descartadas para algún trabajo, simplemente porque se necesitaba “otra cosa”, “un hombre”, “no la imagen de una mujer”, aunque no hubiera objeciones con su trabajo y aunque el policía elegido no fuera idóneo. Pero también, en contraposición, la asociación de la imagen de *la mujer* con la confianza y la escucha, puede actuar como sesgo positivo, tal como relata una de las jefas:

- Molina: Me ayudó la imagen de mujer [con la comunidad] (...) La gente te mira de otra manera, y más cuando comienza a tener una relación más asidua con el Comisario (...) Las primeras veces que venía gente a la comisaría, los hacía pasar a mi despacho porque gritaban en la guardia (...) Muchos pasaban y saludaban y me pedían hablar con el comisario, y les decía que el comisario era yo. Se veían impactados, por un lado admiraban, pero también observan con cierto recelo... Yo les decía: “¿Qué se imaginaban? ¿Un comisario alto, morocho, con cara de malo y bigotes?”. Y la gente me decía que sí... Ese es el quiebre de hielo para charlar de otra manera; eso se va corriendo, la gente dice: “Mirá que el comisario es una mujer, se puede charlar de otra manera, vayan a la comisaría, los van a escuchar”. Y eso me ayudó bastante... La imagen de mujer genera mucha confianza, mientras que el hombre la tiene desmerecida. Igual depende de cada mujer, porque hay mujeres y mujeres. Eso debo admitirlo.

A medida que van ascendiendo, como ocurre con otras mujeres que ocupan cargos de poder, su apariencia, sus atributos sexuales, su arreglo personal y su vida privada, continúan siendo objeto de valoración dentro y fuera de la institución. Desde sus posiciones de poder ellas mismas ironizan y juegan acerca de los imaginarios de género que circulan sobre ellas. Como López, que siendo ya Comisaria y en ocasión de cursar una carrera universitaria, disfrutaba de ver a sus compañeros (al enterarse que había una jefa policial en el grupo) tratando de adivinar quién era y que la elegida fuera la “grandota medio marimacho con cara de mala”. En el caleidoscopio de la institución, además de la machona, se reproducen también la imagen de otros estereotipos, como “la

puta” o “la santa”. Son construcciones moldeadas en relación a la virilidad como parámetro, que ajusta los estereotipos masculinos y también femeninos.

### **1.6. “Pagar el precio”: entre la profesión y la familia**

A la espera del comienzo de la ceremonia de ascenso que abre este capítulo, una mujer desconocida, bronceada y muy elegante, parada a mi lado, a partir de un comentario intrascendente sobre la temperatura ambiente, me empezó a hablar de uno de los oficiales que en un rato sería ascendido a Comisario General, su marido. “Es el que está sentado allá, ¿lo ves? el de la punta”. Contó que se puso de novia con él muy jovencita, se casó, dejó su profesión de maestra para seguirlo en sus destinos, tuvo tres hijas que crió sola. “¿Viste? Es así... Él se perdió muchas cosas de las nenas, porque *los* hombres tienen su trabajo, su carrera y nosotras tenemos que acompañarlos, pero por suerte le falta poco”.

Cuando “las nenas crecieron y comenzaron el colegio, como estaba aburrida me busqué alguna actividad.” Iba al gimnasio, y después empezó a correr. Ahora corrían juntos maratones y esperaba (“no veo la hora”) que pronto le llegue el retiro. Fue inevitable volver a pensar en las experiencias de las jefas entrevistadas, como la que estaba por ascender en ese mismo momento. La historia se presentaba como un espejo en el que seguir pensando esas experiencias. La mayoría de las que habían llegado a los niveles más altos no seguía casada. Ninguna tuvo “una esposa” que la siguiera a todos los destinos, ni había tenido tantos hijos –el máximo eran dos–, y habían tenido que “arreglárselas” para criarlas/os dejándoselas/os a sus madres y vecinas. La jefa que esperaba sentada ascender también se había casado joven, aunque ya se había divorciado, había tenido un hijo (“mi bebé”, aunque ya era grande). Confiesa que le hubiera gustado tener más, pero “si querés hacer carrera es imposible, te los tiene que criar otra.” En su caso personal, fue fundamental la figura de su madre.

Las tensiones entre la vida personal y profesional forman parte de la dicotomía entre lo público y lo privado que atraviesa las trayectorias de vida de las mujeres a partir de su incorporación al mercado de trabajo. Ha sido objeto de estudio en las ciencias sociales desde la sociología de las profesiones, la sociología del trabajo y de las organizaciones, en particular las negociaciones a las que se han visto expuestas las mujeres en sus aspiraciones de ascenso profesional (Heller, 2004; 2015).

La “inversión de género” supone nuevos desafíos a esas negociaciones, en la medida en que los nuevos territorios masculinos también incluyen un modelo de vida

privada y de uso del tiempo cuyo sujeto no es abstracto ni universal, sino un varón heterosexual. En relación con la incorporación de mujeres en las instituciones policiales, estas tensiones y negociaciones también están presentes y han sido escasamente abordadas desde los estudios de género en las instituciones policiales, desde diferentes miradas y abordajes (Tena Guerrero, 2013), en diferentes instituciones policiales en Europa y América Latina. En la policía francesa, el análisis de las dimensiones profesional y familiar comparativamente en las carreras femeninas y masculinas revela la existencia de condiciones que favorecen de manera diferencial a varones y mujeres en su ascenso profesional (Pruvost, 2007b, p. 99-166). Diferentes trabajos sobre las policías en México también abordan esta cuestión. Sobre la policía de la ciudad de México, Tena Guerrero (2013) analiza las “estrategias para conciliar el empleo remunerado y la vida familiar desde una perspectiva de género, y explora algunas experiencias individuales y estructurales relacionadas con sus preferencias sobre el trabajo y la vida a partir de la noción de la “doble presencia”.<sup>129</sup> Por su parte, tanto Suárez de Garay (2004; 2006; 2017) como López (*et al.*, 2013), analizan las diferencias en el uso del tiempo en la misma fuerza policial por parte de mujeres y varones, lo que contribuye a comprender las estrategias que desarrollan las mujeres policías.

Volviendo a la charla del comienzo, las peripecias personales de los/as jefas/es con sus parejas, con “las nenas”, con el “bebé”, su crianza así como la participación diferencial de sus padres y la intervención central de las mujeres en ella, tanto la mujer del jefe como la madre de la jefa dan cuenta de un modelo de familia y de pareja, pero también de maternidad y paternidad, sostenidos en una organización social del cuidado. Esta noción involucra los arreglos en relación a las tareas de cuidado de las personas dentro y fuera del hogar, tanto en el ámbito privado como público, y refiere específicamente a todas las actividades necesarias para satisfacer las necesidades básicas de la existencia y reproducción de las personas para su vida en sociedad (Esquivel, Jelin y Faur, 2012).

La crítica feminista de los años 70’ incluyó al cuidado de las personas entre la larga lista de grietas, ausencias y olvidos de la teoría social y política (ya sea liberal, ya

---

<sup>129</sup> Como señala Tena Guerrero (2013), “el concepto de doble presencia reconoce la doble carga de trabajo, pero desempeñada en un mismo espacio, tiempo y jornada con todo lo que ello implica en términos de los malestares generados, al no modificarse en lo sustancial la división sexual del trabajo (Carrasquer, 2009). La doble presencia como marco analítico, permite visibilizar, entre otras cosas, las estrategias que generan las mujeres para hacer frente a las demandas de presencia y disponibilidad que plantean tanto los trabajos asalariados como los no asalariados, incluidos en estos últimos los domésticos, de gestión familiar y de los cuidados” (p. 2).

sea marxista), para pensar las sociedades, las intervenciones públicas, el trabajo –tanto el remunerado como el no remunerado–, los roles de los varones y de las mujeres y el Estado. En la organización social del cuidado quedan involucrados no sólo los hogares y sus miembros, sino también las instituciones que regulan y proveen los diferentes servicios de cuidado (Faur, 2009), cuya lógica de interacción se vuelve inteligible a partir del marco analítico del “diamante del cuidado” que propone Razavi (2007), en el que participan la familia, el Estado, el mercado y la comunidad. La regulación del trabajo remunerado a través de la legislación laboral deja en evidencia, por sus presencias y ausencias, las modalidades de intervención pública sobre algunas actividades de cuidado, y la distribución de derechos y responsabilidades para varones y mujeres.

Para las jefas policiales con rangos de mando, en el desarrollo de su carrera profesional y frente a las perspectivas de ascenso con sus recompensas en términos de autoridad, prestigio y dinero, la vida personal (la pareja y la familia) se presenta en permanente tensión tanto con los modelos sociales de familia y de pareja vigentes como con los arreglos institucionales disponibles. La igualdad de oportunidades y la necesidad de provisión de servicios de cuidado esta en las recomendaciones de la DGCPG de la Comisión de Igualdad de Trato y Oportunidades –como analicé en el capítulo 1–, momento en el cual las jefas o ya se han retirado o están en vías de hacerlo. En la época en que ingresaron a la policía y durante el tiempo en los que transcurren sus carreras profesionales, que coinciden en la mayoría de las jefas entrevistadas con el tiempo en los que se casaron, las que lo hicieron, y tuvieron hijos/as, no dispusieron de recursos institucionales (más allá de la legislación que establecía la licencia por maternidad) que les proveyeran de servicios de cuidado como trabajadoras. Esto supuso la puesta en práctica estrategias individuales que en ningún caso fueron parte de ninguna “demanda” o “reclamo” de carácter colectivo.

A todas las jefas entrevistadas la priorización de la carrera profesional condicionó su vida personal. A algunas de ellas, como a la Comisaria Mayor López, le “costó el matrimonio”:

(...) muy, muy difícil, tuve una sola hija porque no hubiera podido criar dos, y mi hija se crió conmigo en las Comisarías, porque yo vivía en la Comisaria. Un día, mi hija que por entonces tendría ocho años, me dice: “Mamá, yo cuando sea grande no me voy a casar”. “¿No? ¿Y por qué?”. “¡Porque a todas las mujeres las cagan a palos!”. Eso era lo que veía ahí en

la CMF, era el lugar de paseo de los domingos. Los dos éramos policías, era el lugar de expansión, pobrecita. Por suerte nunca quiso hacer la carrera. En la semana me la cuidaba la vecina que vivía al lado de mi casa, yo la pasaba envuelta en su frazada y ella me la cuidaba. Así se crió, como la mayoría, nosotras no teníamos nada, no contábamos con guarderías, como tiene el poder Judicial (...) Arréglate como puedas (...) Fui jefa de hogar, jefa de mis subalternos, siempre jefa. Me quedé sola con mi hija, tuve que criarla sin red familiar. Esta historia se repite en la fuerza. (...) a todas les costó la vida persona (...) hay que pagar un precio, yo no me arrepiento.

El “precio” que tuvieron que pagar estas jefas con su vida personal, tal como refiere López, es variable y en su caso fue su pareja, su matrimonio. Las condiciones laborales, particulares de la profesión policial a las que ella hace referencia, incluyen una amplia disponibilidad horaria que en ocasiones puede implicar, según las responsabilidades de los cargos, ausencias prolongadas de sus hogares, quedándose a dormir y a vivir (literalmente) en el Ministerio, en la Jefatura Departamental o en el destino que estén. En el caso de Molina, la experiencia de la maternidad también se vio condicionada, y al igual que López, no sólo tomó la decisión de tener un solo hijo, porque no quería que “otros lo criaran”, sino que

- Molina: Mi hijo no me dijo “mamá” hasta que tuvo seis años. A mi mamá le decía “mamá”, a mi me llamaba Ana. Él sabía que yo era su madre, pero a mí me decía Ana y a su abuela “mamá”.
- Andrea: ¿Sentías que tenías que elegir entre tu carrera y la maternidad?
- M.: Sí, yo elegí a mi profesión y no encontré el tiempo que debía darle a mi hijo, a mi familia en general. De todos modos, fue una decisión acompañada en el ámbito familiar.

A partir de los siete u ocho años, su hijo comenzó a quedarse con su padre en su casa y ella admite que “no fui nunca más a las fiestas de la escuela”. La dedicación al trabajo como prioridad fue, en su caso, una recriminación constante de su marido, ya “que debía estar muerta para no ir a trabajar”.

Ni la pareja, ni la familia, ni la salud se antepusieron en las carreras profesionales de estas jefas. Varias de ellas transitaron malestares y enfermedades diversas, sin pedir licencias médicas, sin que sus jefes se enteraran para que no las reemplazaran o por temor a que les afectara la posibilidad de ascenso. Esta condición de excepcionalidad se replica en la comunidad donde trabajan y les otorga una alta

visibilidad que explica la vulnerabilidad a la que parecen estar expuestas, según la cual cualquier situación derivada de su condición de mujeres pero “externa” a la profesión (hijos, marido, salud personal), puede amenazar o desviar el ascenso en la carrera.

Cumpliendo las reglas y con absoluta disponibilidad “vital” como parte de las condiciones laborales de la policía, una de las oficiales entrevistada fue designada Jefa Departamental lejos de su casa, un jueves de tarde en La Plata, y notificada que debía tomar posesión del cargo al día siguiente. Según cuenta llegó a su casa, arregló sus “asuntos”, y llenó el baúl del auto de “cosas, sin saber si tenía casa o no”. Se fue sola, con un chófer “prestado del anterior destino” para el traslado y la mudanza, mientras su marido e hijo “se pusieron contentos de que me fuera (risas)... Menos tiempo en casa”.

Las competencias, sumadas a sus cualidades personales, se vieron acompañadas de negociaciones en su vida personal que demuestran, como señala una de ellas, que “una mujer que llega a determinada función jerárquica, y no sólo en la policía, es porque se esforzó enormemente para llegar allí, y demostró tener la capacidad necesaria para esa función que está desempeñando”. De esta forma, asume los costos de ese esmero tanto en sus cuerpos como en sus subjetividades a partir de su condición de mujeres.<sup>130</sup>

## **2. Microprácticas y agencia: sobrevivir en el ascenso**

A lo largo de sus carreras profesionales, las jefas que han alcanzado los niveles jerárquicos más altos han desarrollado microprácticas a través de las cuales ellas también hacen género, a la vez que han coadyuvado al desarrollo de sus proyectos y su perfil de jefas con estilos propios estilos de conducción. En ese nivel micro de las interacciones individuales intervienen sus identidades, sus intereses, sus valores y sus ideas que no siempre son coherentes con el nivel de la estructura y de la cultura institucional (Britton, 2000). Frente a la idea de pensar a las instituciones como ámbito de inexorable reproducción de las desigualdades de género, estas microprácticas revelan también cierta innovación que da cuenta de una posible flexibilización de las representaciones simbólicas así como de posibilidades de cambios institucionales, en coincidencia con las perspectiva analítica de Badaró (2014), cuando analiza a las

---

<sup>130</sup> Sobre la relación entre diferentes malestares subjetivos, incluyendo enfermedades que atraviesan las mujeres en las instituciones policiales, puede consultarse Tena Guerrero y López Guerrero (2017), en el que se indaga sobre mujeres oficiales en la Policía de México.

mujeres militares en el ejército argentino, y de Suárez de Garay (2017) en su indagatoria sobre las jefas policiales en diferentes policías mexicanas.

En relación con la construcción de su carrera profesional, la aceptación de las reglas de juego a través del acatamiento de las decisiones de sus jefes se presenta como condición de posibilidad. Si bien no siempre están de acuerdo con los destinos asignados, revelan haber tenido paciencia y “visión estratégica” para no mostrar una rebeldía que las podría haber dejado fuera de la competencia en una institución verticalista que “no premia el desacato”. Cerca de la estrategia de asimilación de Carreiras (2004), el acatamiento de cambios de destino que implicaran “aparentes retrocesos” en sus expectativas y proyectos es visto en la perspectiva de construcción de larga duración de sus carreras, en las que la obediencia es utilizada en favor del reconocimiento futuro a partir de la idea de que las “oportunidades llegan según el trabajo que una hace”. Para eso, aceptan zigzaguear entre diferentes niveles de la estructura de prestigio de cargos y funciones de la institución.

A partir de formar parte de una minoría, en una institución con un alto grado de control de sus integrantes y habida cuenta del caleidoscopio de imágenes construidas a partir de su condición de mujeres, las jefas manipulan estratégicamente su alta visibilidad tanto en relación con su vida personal como en su desempeño profesional. Sin cuestionar las fronteras entre lo público y lo privado, su vida personal permanece al margen y reconocen un ocultamiento sistemático y deliberado de cualquier problema que involucre su vida privada. Esto incluye un control de la emotividad y otras “debilidades” que puedan poner en riesgo sus espacios de conducción que tanto les costó conseguir. En ese plano intentan “volverse invisibles” para la institución, ocultando todo aquello que pueda asociarse con la idea de su condición de mujeres las vuelve *un problema*. A través del rechazo a la utilización de “beneficios extra” por ser mujeres y del trabajo “a la par” de los varones, pretenden tomar distancia de la imagen de la mujer policía “que aprovecha sus atributos femeninos para obtener prebendas”, para acercarse a la que “siempre está en todos los quilombos, al frente de los problemas”. En el plano profesional también regulan su exposición, evitando que los conflictos “lleguen al ministerio”, pero desarrollando estrategias de comunicación y difusión de sus logros en las jefaturas a su cargo.

En relación con el “estigma de la incapacidad”, la formación universitaria es utilizada como carta de negociación de futuros ascensos. Según relata la Comisaria

General Molina, en un encuentro casual con el Jefe de Policía en el patio del Ministerio aprovechó para decirle:

- Molina: Nos saludamos y lo primero que me dice es: “Vos siempre arreglada, pintada, maquillada... ¿Tenés un ego re-alto, no?” Yo le respondí: “Como siempre, eso no me lo quita nadie, pero además hay otra cosa... Mire alrededor suyo (...) Hablemos de académico a académico (...) “¿Por qué?” “Me recibo en la universidad”, le contesté (...) “Va a tener un jefe universitario, académico, instruido (...) No tiene muchos alrededor, ¿no?” Entonces me dice: “Vos siempre enalteciéndote, elevándote (...) A lo que le contesté: “Y qué mejor que la capacitación, la idoneidad, para determinadas funciones”.

La formación universitaria cumple una doble función: por un lado, permite la apropiación de otros saberes del campo de las ciencias sociales por fuera de la institución (aunque ligados con la profesión) a partir de una interpretación acerca de las limitaciones de la formación policial; y por otro, posibilita la exhibición de una legitimación externa que las fortalece como profesionales.

Finalmente, en relación con las modalidades de organización del trabajo policial en las jurisdicciones bajo su responsabilidad, algunas jefas prefieren armar sus equipos de trabajo a partir de los recursos humanos disponibles como alternativa a la rutina habitual entre los Jefes varones de la fuerza de desplazarse con un “séquito”. Esta comitiva, sostenida en lazos de amiguismo y clientelismo, actúa desde la mirada crítica de varias jefas entrevistadas, como “ejército de resguardo” de los jefes que contribuye a reproducir en cada desplazamiento modos de gestión y administración del poder sostenidos más en las lealtades y que en las capacidades y el desempeño profesional.

Cuando una de las jefas llegó sola, ni siquiera haciendo uso del chófer al que tenía derecho por su posición jerárquica

(...) todo el mundo esperaba que al día siguiente o a la semana, llegara mi equipo de trabajo. Estaban todos expectantes para ver quién me acompañaba. Hasta que uno se animó y preguntó (...) Ni siquiera tenía segundo jefe, estaba sola (...) Dije que iba a mirar lo que había, a evaluarlo para quedarme con lo que considero que va a servirme para mi gestión. Y si no, buscaré en las comisarías a quien yo vea que es conveniente para mi trabajo (...) Así elegí mi segundo jefe, conocí todos los jefes comunales y distritales que componen la jefatura departamental, hablé con

cada uno de ellos, y elegí lo que creía que me iba a poder acompañar en mi gestión.

En algunos casos, el trabajo “sin séquito” para la construcción y proyección del ejercicio del poder es acompañado por dinámicas de liderazgo más sostenidos en la colaboración. El equipo en el que las jefas pretenden articular la verticalidad del ejercicio de su autoridad, es legitimado en la institución con la puesta en marcha de proyectos de trabajo a partir de un diagnóstico de las necesidades y demandas de seguridad en las jurisdicciones sobre las cuales tienen responsabilidad.

En suma, la ceremonia de ascenso que abre este capítulo condensa la legitimación de la llegada a un lugar que no estaba en el horizonte de posibilidades de estas mujeres cuando fueron admitidas. En los procesos de construcción de sus carreras profesionales y en el ejercicio de las máximas posiciones jerárquicas, las negociaciones de las jefas con las normas de género se dirimen en los múltiples planos en los que estas se encuentran incorporadas.

## CAPÍTULO 5

### Desde los márgenes

#### Las Comisarías de la Mujer y la Familia

Voces de mujeres que relatan golpes, gritos, amenazas, se cruzan, se mezclan y se confunden en la sala de espera de una dependencia policial que funciona en una antigua casona de un barrio del conurbano bonaerense. Es preciso tocar timbre para ingresar. Todas las sillas de la sala de espera están ocupadas. Hay mujeres y niñas/os esperando afuera. Mientras, dos policías detrás de un escritorio atienden a una mujer que llega llorando y con el rostro desencajado junto a dos niños pequeños. Otra pide para hablar “en privado” con algún oficial. Las paredes denuncian los riesgos sobre noviazgos violentos, abuso sexual, trata de personas, salud sexual y reproductiva, junto a teléfonos y direcciones para llamar, consultar, pedir ayuda. A medida que las mujeres son atendidas se renueva el grupo: llegan otras que aguardan su turno, sentadas y paradas, para hacer su denuncia o hablar con alguna profesional.

Arriba una mujer policía junto a su hija para volver a denunciar a su ex marido, que violó una restricción judicial; al rato entra otra, una mujer joven con anteojos oscuros. Se trata de una profesional, vivía en Londres y retornó a la Argentina enamorada, pero el sueño del príncipe azul duró poco: logró escapar de la casa del novio en un country de la zona “con lo puesto” y quedó indocumentada. Aunque revela mucha “desconfianza de la policía”, está allí; se la ve asustada, en busca de ayuda y que la intervención de la fuerza pública le permita volver a recuperar sus pertenencias. El débil aislamiento acústico permite que se filtren fragmentos de otra historia desde otro lugar donde “la Jefa” está atendiendo.

La escena transcurre en una Comisaría de la Mujer y la Familia, una dependencia policial “temática” desde donde la fuerza provincial interviene en la atención de la violencia de género y que en más del 90% de los casos están bajo la responsabilidad de una jefa. Su titularidad ocupa un lugar destacado en las escasas oportunidades disponibles para ocupar un espacio de decisión (todas las que alcanzaron los niveles más altos entrevistadas pasaron por una de ellas). Según los datos disponibles es posible pensar, además, que estas dependencias concentran la mayor parte de las jefas policiales de la fuerza. Las carreras profesionales de sus titulares, su gestión al frente de ellas y el trabajo policial que desde allí se lleva adelante, refieren a

un orden de género que en la institución se sostiene a través de procesos en los que se entrecruzan la división sexual del trabajo con la violencia de género.

En este capítulo se analizan sus experiencias a cargo de estos espacios reservados casi con exclusividad por la institución al personal femenino, a partir de las posibilidades de agencia que habilitan las formas de subordinación establecidas. Si bien deben desplegar algunas de las capacidades analizadas en el capítulo anterior en relación con las Jefas que han alcanzado los cargos de conducción más altos, tienen que desarrollar también otras derivadas de las especificidades de estas dependencias derivadas de sus funciones, de la temática sobre la que intervienen, de su personal, de su lugar en la institución y también de la interlocución social y política en el territorio donde están ubicadas.

## **1. Estigma(s) de género**

No me canso de decirles a las Comisarias [de las CMF] que tienen que pensar que son iguales a un Comisario, son Jefas igual que ellos, que se tienen que plantar, ellas tienen que convencerse que son Jefas. (Ex Directora de la DGCPG, 2014)

La PPBA está constituida por diferentes Policías –Seguridad, Investigaciones e Inteligencia Criminal, Comunicaciones y Emergencia, Seguridad Vial–, con diferentes funciones y valencias a partir de las cuales se gestiona y conduce el uso de la fuerza pública y se orientan procesos de trabajo dentro y fuera de la institución con tareas y formas de organización específicas.<sup>131</sup>

Desde hace casi tres décadas, las CMF representan en la PBA la respuesta institucional para la atención de la violencia familiar o de género según el momento histórico desde el ámbito de la seguridad. Desde la instalación de la primera, durante la gestión de Cafiero, su existencia ha sido presentada desde diferentes gestiones al frente de la política pública de seguridad provincial como evidencia del reconocimiento de la importancia del tema y del compromiso institucional con el mismo, en contextos históricos (nacional e internacional) en los que es construido como problema público y

---

<sup>131</sup> De acuerdo con la estructura de la Ley N° 13.482 de unificación de las normas de organización de las Policías. Para más información, ver: <http://www.mseg.gba.gov.ar/organigmrio/Nomenclador/grafic.html>. Para el análisis de las funciones específicas de cada una de ellas se puede consultar: Ley N° 13.482, arts. 14, 26 y 36.

como asunto de intervención del Estado en sus diferentes niveles, tanto nacional como provincial y local.<sup>132</sup>

Un estudio comparativo sobre estas dependencias en América Latina,<sup>133</sup> revela que al mismo tiempo que se reconoce su relevancia institucional en las políticas públicas para enfrentar la violencia contra las mujeres, también se advierten limitaciones acerca de su posible impacto en “el acceso de la justicia, la eliminación de la violencia y el ejercicio de los derechos de las mujeres”, así como “contradicciones entre (...) la intención de defender los derechos de las mujeres (...) y los enfoques que reproducen estructuras y relaciones de poder desiguales de género” (Jubb *et al.*, 2008, p. 46). Estas tensiones que Santos (2005) señala para el caso brasilero (2005) se repiten en el caso argentino. En la misma época, en un informe del gobierno provincial se fundamentaba su existencia en el hecho de constituir uno de los pocos espacios especializados para la atención institucional de mujeres víctimas de violencia familiar, en la obligatoriedad de los trámites que debían realizarse allí así como en el posible impacto local que podían tener sin dejar de subrayar su ubicación en los “márgenes de la institucionalidad policial” (MSPBA y UNFPA, 2006). Su status secundario las acompaña desde su nacimiento.

El estigma de estas dependencias en la institución alcanza la carrera profesional y el trabajo de quienes allí se desempeñan. Así emergió en forma recurrente en los relatos de oficiales, en su mayoría varones de diferentes jerarquías, recogidos antes y durante el desarrollo de esta investigación.<sup>134</sup> Tanto la especificidad de las tareas que se realizan (“de género, bien de minas”), como el personal policial femenino que allí se desempeñaban (“¡Donde tienen que estar! ¿Dónde van a estar, sino?”) y también sus Jefas (“¿Comisarias? ¡Ja, ja, ja! ¡Esas no son jefas! ¡¿¿Jefas de qué??!”), fueron objeto de un amplio repertorio de burlas y comentarios despectivos.

---

<sup>132</sup> Al final del mandato de Cafiero al frente de la gobernación de la PBA, la creación del Consejo Provincial de la Mujer y la “puesta en funcionamiento de las ocho primeras CM y “de 14 Centros de Prevención Municipales para atender la conflictiva problemática de la mujer golpeada y de la violencia doméstica” son incluidas como parte del balance institucional.

Síntesis Bonaerense, 1991. Provincia de Buenos Aires, Ayer, hoy y mañana, p.111, La Plata, Biblioteca Antonio Cafiero, UNLa.

<sup>133</sup> En el Mapeo Regional de las Comisarías de la Mujer en América Latina (Jubb *et al.*, 2008) se analizan las experiencias de las CM en cuatro países: Brasil, Ecuador, Nicaragua y Perú.

<sup>134</sup> Durante diferentes cursos del Seminario de Género y Seguridad en la Licenciatura en Seguridad Ciudadana en la UNLa, entre 2008 y 2014 mantuve muchas charlas informales y entrevistas con Oficiales de la PPBA, en su mayoría varones de diferentes jerarquías, incluidos Subcomisarios, Comisarios y Comisarios Inspectores.

“Usted discúlpeme, profesora –me dijo un día un estudiante oficial cuando me contaba que por un conflicto con su superior había “terminado” en una CMF– “pero no hay nada peor que eso para un policía. Es lo peor que le pueden hacer a uno”. Una ex funcionaria civil del Ministerio, en 2012 señalaba que estas dependencias veinticinco años más tarde su creación:

(...) nunca fueron muy aceptadas del todo por la institución, pero se mantuvieron. Ninguna que se abrió se cerró, y a pesar de todo brindan un servicio que es reconocido y que termina siendo sostenido por los municipios y por las organizaciones de la sociedad civil.

Para otra funcionaria civil entrevistada en 2013, si bien el “reconocimiento interno y externo” había crecido mucho y el acceso a la titularidad de una de ellas era una oportunidad de ascenso para una mujer policía, esto no significaba que formara parte de los escenarios de disputa entre varones y mujeres por el poder en la institución:

(...) el hecho de ser titular de una CMF es un espacio interesante para las carreras de las mujeres policías. Pero que haya más CMF en la fuerza no significa que haya más igualdad de género... Las CMF ocupan un lugar marginal. Hay algo histórico que atraviesa la institución y es si un área es o no operativa. Si se la reconoce como no operativa, es considerada de segundo nivel. Y las CMF ingresan en ese rango: no patrullan las calles, muy pocas van a hacer detenciones, allanamientos, no hacen arrestos.

Ello explica, quizás, porqué sus Jefas tienen que “convencerse” de una jerarquía de la que no terminan de apropiarse a pesar de su investidura. A pesar del aumento de estas dependencias y de los cambios institucionales analizados en capítulos anteriores, se observan dos registros persistentes y entrelazados que contribuyen a comprender la construcción de su lugar en la institución y de la valoración del mismo en términos de (des)prestigio desde la perspectiva de las/os policías: la dicotomía entre operatividad y no operatividad, por un lado, pero también la ajenidad, exclusión o invisibilidad de los delitos referidos a la violencia de género dentro del campo de la seguridad. A partir de la definición de violencia contra las mujeres que se adopta y que orienta la actuación de las CMF, esta abarca:

toda conducta, acción u omisión, que de manera directa o indirecta, tanto en el ámbito público como en el privado, basada en una relación desigual de poder, afecte su vida, libertad, dignidad, integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, como así también su seguridad personal [quedando] comprendidas las perpetradas desde el Estado o por sus agentes. (Ministerio de Seguridad, 2012)

La violencia de género, directa o indirectamente, remite así en forma específica a una amplia gama de omisiones y prácticas discriminatorias que ponen a las mujeres en desventaja con respecto a los varones de diferentes expresiones, tales como la violencia física, psicológica, sexual, económica y simbólica, de las cuales ni la policía como institución ni el personal policial que trabaja en ellas ni sus jefas, están fuera. Por el contrario, son parte de esas prácticas socioculturales que producen y reproducen las relaciones desiguales de poder. La re victimización de mujeres y niñas, pero también de personas trans por parte de agentes estatales, es expresión de violencia institucional de cuyas prácticas participan las dependencias de seguridad y en ocasiones también las propias Comisarías de la Mujer y la Familia (OVG, 2011; 2013; 2014).

El registro dicotómico entre operatividad y no operatividad expresa una frontera del trabajo policial identificado por una visión estereotipada del delito que parece dejar afuera, o en todo caso relativiza como tal, el principal objeto de intervención de las CMF, esto es la violencia de género y la violencia sexual contra mujeres y niñas. Esta misma trama también permite comprender desde la construcción de las carreras de sus titulares hasta la dimensión financiera de las dependencias.

Este principio de jerarquización y de distribución simbólica del prestigio dentro de la institución se extiende a las CMF como dependencias, a la “temática” específica de la cual se ocupan, al trabajo que allí se realiza, a su personal y a sus Jefas: asuntos operativos o de seguridad versus asuntos de mujeres o de género; Comisarías de Seguridad versus Comisarías de la Mujer y la Familia; Jefes/as de primera versus Jefas de segunda. Este principio no es el único y convive con otros criterios también presentes en la fuerza de jerarquización de los espacios y destinos según otros factores como pueden ser la ubicación geográfica, el tamaño, el tipo de delito, los vínculos con el poder judicial, su trayectoria, entre otros.<sup>135</sup>

---

<sup>135</sup> En este ordenamiento jerárquico también quedan en segundo término otras áreas no operativas como por ejemplo la Policía Científica, una de cuyas jefas pertenecientes al Escalafón Profesional también fue entrevistada para esta investigación.

Las CMF se han sostenido como espacios que concentran la atención de “asuntos de mujeres”, a través del trabajo policial de mujeres policía y conducidos por jefas policiales, tres planos identificados de modo confuso, ambiguo y desvalorizado (en la circulación retórica dentro y fuera de la policía) con el *género*. Esto es coincidente con la situación de discriminación de las que han sido objeto las Delegacias da Mulher en el Departamento de Policía de San Pablo, las primeras en instalarse en América Latina (Santos, 2005, p. 5). Como en otras organizaciones burocráticas, los cargos ocupados por mujeres aparecen devaluados y desjerarquizados, lejos del parámetro masculino que subyace al cargo abstracto, y que explica porque para el estudiante que lo mandaron como escarmiento a una CMF era “lo peor”.

Este status marginal en relación con los múltiples niveles señalados –tipo de dependencia, distribución por género de titulares, tipo de trabajo policial, distribución por género del personal– en la policía se explica, por un lado en la fuerte división entre “lo operativo” y lo “no operativo”; pero por otro, específicamente encuentra su fundamento en la división sexual del trabajo vigente en la fuerza en la que se reconocen como principios organizadores: un principio de separación, según el cual hay trabajos de hombres y trabajos de mujeres, y un principio jerárquico, según el cual hay trabajos que valen más que otros y, en consecuencia, los trabajos de los varones valen más que los trabajos de las mujeres (Kergoat, 2004, p. 36). El trabajo policial que se lleva a cabo en las CMF, tanto desde el que realiza el personal policial hasta las tareas de conducción de sus jefas, es percibido como “femenino”, por lo cual se ve sometido a la regla de la valencia diferencia.

Este status marginal en términos institucionales expresa una posición a partir de la aplicación de una línea de valoración en la que el género se presenta como una estructura de prestigio en sí misma a través del uso de categorías jerárquicas, que revelan además una coherencia simbólica –tipo de dependencia, funciones, personal, problemática, sus jefas–, que expresa además un punto de vista masculino y una interpretación de lo que se entiende como valor (Ortner y Whitehead, 2013).

## **1.2. Jefaturas “de segunda”**

Para todas las Jefas entrevistadas la titularidad de una CMF supuso la primera posibilidad (y la única para aquellas que se encontraban en el tramo final de su carrera) de ocupar un cargo de jefatura. Como señala la Subcomisaria Sonia Risso, hay que distinguir entre

(...) lo que se dice de las puertas para afuera sobre la cuestión de género y de los avances y (...) cuánto de eso ha impactado en la institución (...) La policía es muy machista, y siempre lo va a ser. Algún día, quizás con el transcurrir del tiempo eso cambie, pero por ahora es muy machista. Hay jefes que no les gustan las mujeres a cargo, en los cargos de conducción.

La selección de un/a candidato/a para el cargo, puede comenzar con una propuesta por parte del Municipio donde se abre la dependencia o se produce la vacante o desde la propia fuerza, donde se evalúan los antecedentes.<sup>136</sup> En la decisión final pesan diferentes factores: el “sexo”, con prioridad las mujeres sobre los varones; la jerarquía, desde Oficial Principal en adelante; la idoneidad, el perfil y los antecedentes para el cargo, y la confianza política combinada de las autoridades civiles y policiales.

Algunas de las Jefas entrevistadas poseían otra formación además de la policial y/o registraban antecedentes en su carrera de desempeño en una CMF, elementos que desde sus perspectivas habían incidido en sus designaciones. Como en otros nombramientos en la institución, a veces coinciden con el proyecto de carrera de las/os designadas/os, y otras veces no, ya que, como señalaba una oficial que “cayó” en una CMF, no se explicaba allí “ni por vocación ni por elección ni por el más mínimo interés en la violencia de género” (...) “En la policía no se puede elegir mucho: vas a donde te mandan”. La discrecionalidad en la asignación del personal –que incluye pero excede a las mujeres oficiales y estas dependencias–, tiene consecuencias no sólo en sus carreras, sino también en la especificidad y calidad del trabajo policial que en ellas se desempeña. Si no coincide con su perfil profesional e intereses, supone el desempeño de un trabajo para el cual tal vez no tenga la formación específica y que quizás realice a disgusto, pero que debe aceptar porque es lo “que toca si sos mujer”.

Así, estas jefaturas pueden ser pensadas ya como parte de un proyecto, aspiración o propósito en la carrera profesional de mujeres oficiales, ya como contingencia en relación con las posibilidades disponibles para las mujeres en la institución. No siempre resulta fácil hacer la distinción y presenta variaciones según el contexto histórico institucional en el cual las mismas se desarrollen (Testenoire, 2001). Desde el ingreso a la institución y a lo largo de sus carreras profesionales, la división sexual del trabajo interviene en el devenir de las mismas, lo cual explica que la amplia

---

<sup>136</sup> En la medida en que el proceso fue experimentando cambios, la descripción que se presenta corresponde a las rutinas en vigencia durante la realización del trabajo de campo de esta investigación, entre 2012 y 2015, a partir de las entrevistas realizadas a ex funcionarias civiles y policiales. Desde 2016 la Superintendencia de Políticas de Género que sustituye a la DGCPG realiza la evaluación.

mayoría haya transitado en algún momento por estas dependencias, eventualidad que si coincide con un interés personal le confiere una orientación específica a la carrera profesional.

Ese fue el caso de la Comisaria Agustina Méndez, la Jefa de la dependencia en cuya sala de espera transcurre la escena que abre este capítulo, que luego de 33 años de servicio se había ganado fama en la zona como “experta en el tema”. Al igual que sus compañeras de promoción, una de las generaciones del “Convento”, ella pensaba que iba a terminar trabajando en una oficina, no en la calle, ya que ese era el “destino de las mujeres, hacer trabajo administrativo, hacer el curso de urbanidad, mecanografía y listo”. Su historia personal, no obstante, anticipó de alguna manera su camino profesional. Su primer marido, un suboficial de policía “muy violento”, había sido procesado y detenido durante un año y medio en Caseros, tiempo durante el cual lo visitó hasta que salió en libertad y vinieron los hijos. Luego de cinco años de agresiones y más de una denuncia en la Fiscalía sin ningún resultado, un episodio aceleró el desenlace:

- Méndez: [el marido] había llegado alcoholizado, había ido al casino, había perdido todo, me había robado la alcancía de la nena... ¿Qué iba a hacer? Era la alcancía de la nena... Me puse a discutir con él (...) y me rompió un copón de cerveza en la cara. Ahí se fue y el tipo me dejó con las dos criaturas, la nena tendría seis años y el nene cinco. Y yo sentí un alivio cuando el tipo se fue corriendo, llamé un remis, me puse una toalla en la cara, me fui al hospital (...) Llamé a mi suegra y le dije: “Mirá, pasó una desgracia, estoy yendo al hospital, vayan a buscar a mis hijos que yo no sé si me van a coser, qué va a pasar”. Al hospital entré por la guardia, y les dije: “Quédense ustedes acá esperando a la abuela”. Se quedaron solitos, hasta que vino mi cuñada (...) Me cosieron (...), pero después, ¿dónde iba a parar yo? A la casa no quería volver. Entonces me fui a la casa de mi suegra y ahí me habló mi jefa, Ramírez, que era mi jefa en la Comisaría de la Mujer.

- Andrea: ¿Vos trabajabas en la Comisaría de la Mujer y estabas pasando por todo eso?

- M.: Sí. Entonces me va a ver ella y me dice: “No te quedés acá, vas a volver a reincidir, vas a volver con él porque te va a llorar por los chicos, como ya pasó anteriormente” (...) Yo estaba peleada con mi mamá, porque ya me había separado una vez y me decía que tenía que volver por los chicos, (...) y no podés volver por los chicos (...) Las escenas de violencia que vos transmitís en presencia de los chicos después los marca (...) Bueno, (...) volví con mi mamá, me vio así y me abrió las puertas. Estuve cinco meses en la casa de mi mamá, que tenía

dos habitaciones, dormíamos los tres juntitos, hasta que me devolvieron el departamento y lo excluyeron a él (...) Después volví a mi casa, con medidas cautelares, régimen de visitas...

Luego de la separación, “padeció” todo el proceso “en carne propia” y “por eso a veces las señoras me preguntan: ‘¿Y usted qué sabe?’ Y sé, conozco un poco más porque lo he vivido”, les digo, “sé lo que es la burocracia del juzgado, el de familia, tenés que llevar el papelito, tenés que estar esperando las audiencias, la primera, la segunda, pedir el oficio de exclusión del hogar, cinco meses me tardó (...) poder recuperar mi casa”. Su “estado policial”, que incluía la obligación de portar un arma reglamentaria, la volvía extremadamente vulnerable, le daba temor, le sumaba riesgos, ya que pensaba:

- Méndez: ¿Y si lo mato a este y los chicos terminan solos o con la abuela materna o paterna? Ahí tenés que pensar (...) Yo tenía el arma descargada y después la entregué (...) Estuve sin arma un tiempo largo, pero por mutuo acuerdo con mi Jefa (...)
- Andrea: ¿Te permitían estar sin arma?
- M.: No, no te permiten estar sin arma. Pero yo la dejaba acá y después si me uniformaba salía con el arma
- A.: ¿Pero no querías estar armada, por miedo a que pasara algo?
- M.: Sí, a que pasara algo peor. Pero por suerte no pasó, nos divorciamos.

En su experiencia como víctima de violencia de género y como jefa de una dependencia policial encargada de su atención, la maternidad –la suya y las de las mujeres que asisten a la comisaría– y la futura “abuelidad” articulan la dimensión individual y estructural de su carrera profesional y su vida personal. En diversos momentos durante el trabajo de campo en la Comisaría, se vuelven visibles los hilos de la trama. En uno de los tantos encuentros acordados para la hora del almuerzo en su despacho, la charla transcurre mientras ella toma un batido “para adelgazar para bajar los rollitos” en compañía de su hija adolescente embarazada, “que tiene que cuidarse y comer bien”. Una de las suboficiales que se encuentra en la entrada de la comisaría está tejiendo algo para el bebé de la hija de la Jefa, mientras habla con las mujeres que esperan a alguna de las profesionales.

En la vida personal y profesional de esta jefa se entrecruzan de modo indisociable el adentro y el afuera de la institución desde su condición de mujer víctima de violencia de género por su pareja; de madre de dos hijxs a quien tuvo que criar sola;

de oficial de policía responsable de velar por la seguridad de las mujeres víctimas de violencia; de madre de una hija que va a ser madre “pero que no tiene que dejar de estudiar para no tener que depender de ningún tipo”; y de futura abuela. Si el “haber estado del otro lado del mostrador” permite comprender su desarrollo profesional dentro de la institución, su reflexividad sobre las desigualdades de género en la sociedad permiten comprender su perspectiva y posicionamiento respecto de los procesos que debe conducir en la dependencia a su cargo.

Cuando la designación como titular de una CMF coincide con las aspiraciones personales, se convierte en un espacio de desarrollo profesional. La Comisaria Inspector Fernanda Cano, en los 90’, con 27 años y el grado de Oficial Subinspector, asumió la titularidad de una dependencia desde comenzó a desarrollar toda su carrera profesional siempre trabajando en “género”:

- Cano: A mí me interesaba hacer el trabajo *para el que yo había entrado a la policía*.
- Andrea: ¿Cuál te imaginabas que iba a ser ese trabajo?
- C.: Lo que hice siempre, ayudar, escuchar (...) a mí siempre me interesó el tema de la violencia contra las mujeres, de los abusos, escuchar a las víctimas y tratar de contenerlas. Y además, nosotras tuvimos en la Escuela una formación en Asistencia Social (...) Algunas no estaban mucho de acuerdo, pero a mí sí me interesaba el trabajo social, las materias humanísticas; en la escuela secundaria tenía buenas notas en filosofía y cuando entré y vi eso, más me entusiasmó. Me interesaba más lo social que lo policial (...) Yo encontré mi lugar en la Institución.
- A.: ¿Cómo fue ese proceso hasta llegar a estar a cargo de una CMF?
- C.: Cuando estuve en comisarías de seguridad, siempre trabajé con atención a mujeres víctimas de violencia, trabajaba con las ONGs, con el municipio, me tuve que capacitar en violencia. A las pocas que había nos capacitaban (...) Era la época de Chiche Duhalde.<sup>137</sup> Después, en la Departamental fui como oficial de servicio y me dicen si quiero estar en Relaciones Públicas, que era para hablar no sólo con las instituciones policiales sino con todo tipo de instituciones, con los municipios, con las ONGs, con los sindicatos (...) para manejar la agenda del jefe departamental (...) Me dijo que tenía el perfil para una CMF, que cuando se cree una me va a proponer; y me recomienda (...) convirtiéndome en la oficial con menor jerarquía a cargo de una CMF (...) Al año siguiente de mi

---

<sup>137</sup> Hilda Beatriz González de Duhalde –conocida como “Chiche” Duhalde– es una política argentina, ex diputada y ex senadora por el Partido Justicialista, casada con Eduardo Duhalde, ex gobernador de la PBA (1991-1999) y ex Presidente de la Nación.

nombramiento, llega una trabajadora social con quien comienzo a capacitarme. Nos pagábamos los cursos con el grupo Buenos Aires, en la Facultad; donde hubiera cursos allá íbamos.

En el encuentro del “lugar” en la institución” confluyen una aspiración, cierta orientación en la formación policial, y un interés en un trabajo vinculado a la “atención y la escucha” de mujeres víctimas de violencia familiar. En ese momento, las CMF estaban en la órbita de la seguridad y tenían un funcionamiento informal, no estaban organizadas ni sus funciones reglamentadas, “no se realizaban estadísticas” ni se disponía de información acerca del trabajo que allí se realizaba. “No se nos veía como una comisaria de seguridad –señala Cano–, era sólo para resolver problemas de mujeres, eso no era seguridad, nunca fue seguridad”.

En 2005, durante la gestión de Arslanián, “nos jerarquizan –continúa en su relato– y ascendí a Capitán<sup>138</sup> sin tener el tiempo, pero por estar a cargo de CMF estaba calificada. Eso fue muy importante para mí, porque no es lo mismo que te sientes en una reunión como Oficial Principal que como Comisaria, es muy diferente”. Más tarde, llegó la asunción como Coordinadora Zonal de CMF y finalmente estuvo a cargo de un área en la DGCPG en el MSPBA, jalonando una carrera estructurada en torno al trabajo con mujeres víctimas de violencia familiar/de género.

En la visión de la Comisaria Valdés, la titular de una dependencia del conurbano más joven con veinte años de antigüedad en la fuerza, la jefatura de una CMF debe ser vista en perspectiva, ya que

es llegar ahí y acordarte de lo que tuviste que pasar para alcanzar ese lugar y modificarlo. Si vos preguntan cuál es mi meta como titular de la comisaría, es llegar a todo el ámbito del partido (...) y hablar de mi tema, de violencia y de seguridad (...) Te voy a ir a capacitar a esas mujeres para que a su vez capaciten a la vecina que está pasando por un mal momento (...) Mi meta es *estratégica* (...) Me gusta lo que estoy haciendo, me gustaría llegar a lo máximo que pueda llegar, conociendo la problemática y viendo las cosas que tengo que cambiar (...) Hay muchas cosas para cambiar.

En esta perspectiva, el trabajo en las CMF emerge como posible perfil de especialización profesional para las mujeres en la fuerza para quienes las Coordinadoras

---

<sup>138</sup> Unía las jerarquías de comisario y subcomisario.

Zonales son un ejemplo, ya que “hicieron carrera dentro de la policía” a partir de “su trabajo en violencia de género”.

Si bien la designación en la titularidad de una CMF puede responder a los criterios de idoneidad y puede coincidir con un interés y/o proyecto profesional, también cumple otros fines. Puede servir también para “sacarse de encima” algún caso conflictivo de oficiales mujeres a las que “no se sabe dónde ponerlas”, o igualmente para “acomodar” a alguien que quiere ascender, o como “beca de estudio” para algún/a oficial que necesite tiempo, sin que necesariamente la/el candidata/o posea el perfil profesional adecuado.

Tal fue el caso de la Subcomisaria Lía Soler, la titular de otra CMF del conurbano bonaerense cuya calma –la de la comisaría– parecía muy lejos del trajín intenso de otras dependencias de la misma zona, en las que pasé varios días en la sala de espera o hablando con el personal policial, con las profesionales, con las mujeres que aguardaban ser atendidas, anhelando el momento –que siempre parecía inoportuno– de hablar no sólo con las Jefas, sino con las profesionales y el resto del personal policial. Esta jefa, con veintiséis años de servicio en la fuerza, decía encontrarse “aburrída” en ese lugar. “Yo no quería estar al frente de una CMF, no me gusta trabajar con mujeres, no quería saber de nada, me siento achanchada acá”. Extrañaba la adrenalina del trabajo en seguridad, la posibilidad de usar su arma, en definitiva, anhelaba estar en un lugar que sea reconocido. “No como esto”, admitió con desprecio. “Esto es un lugar de cuarta”, define, para agregar:

(...) a la policía no le interesa el género ni la violencia de género. Sólo le prestan atención cuando pasa algo (...) Todos están para la inauguración y se sacan las fotos, pero después no tenés nada. La caja chica viene cada muerte de obispo. Yo recibo tres veces menos de caja chica que las comisarías de la zona. Fui un par de veces a charlas sobre violencia de género. Para mi esta jefatura es la oportunidad para terminar de estudiar una Licenciatura, esperar el ascenso e irme. Sólo quiero irme. Pero como acá no pueden venir hombres, venimos las mujeres, es la posibilidad de ascender y por eso me aguanto.

Estas jefaturas son una oportunidad en las carreras de las mujeres oficiales en la PPBA, aun cuando no coincida ni con sus proyectos profesionales ni con su formación e idoneidad. Luego de varias visitas a esta dependencia, encuentros con el personal a cargo de tomar las denuncias, con una abogada que iba “de vez en cuando”, y militantes

de una organización de mujeres de la zona dedicada al acompañamiento de mujeres víctimas de violencia de género, la calma que me pareció inusual en la primera visita parecía guardar relación con el modo “administrativo” de gestionar la jefatura y de liderar los procesos de trabajo en la misma, cuyo mejor emblema era el tedio de una Jefa que “sólo quería irse” de allí. Si en el caso de Méndez, de Cano o de Valdés la titularidad guardaba relación con su condición de mujeres y su proyecto profesional de trabajo en la atención de la violencia de género, en el caso de Soler todo se reducía a un recurso de ascenso profesional para cuya selección no parecía haber pesado una evaluación de las capacidades necesarias para el trabajo profesional que se esperaba que desempeñara.

Estas jefaturas también están disponibles, aunque en menor medida, como destino para los “masculinos” que ocupan menos del 10% de las mismas. Su presencia permite continuar pensando sobre la subversión de género en la institución y la asociación entre virtudes/defectos “naturales”, según el sexo y las competencias profesionales, pero en este caso particular en el contexto de la problemática de violencia de género en la cual en las mujeres son las víctimas de la agresión.<sup>139</sup> Su presencia es motivo de controversias:

- Méndez: (...) hablamos de mujeres y es comisaría de la mujer. A mí me sorprendió que en una etapa haya estado un hombre a cargo aquí (...) No sé qué pasó en esta zona, no sé si no había mujeres o no requirieron un concurso para poner una mujer. (...) Me llamó la atención, pero este lugar estaba abandonado (...)
- Andrea: ¿En qué sentido?
- M.: Estaba abandonado (...) Tenía conocimiento por gente que trabaja en la Dirección de Niñez y en la Dirección de la Mujer que no se le estaba dando el trato merecido a las mujeres cuando venían a denunciar. Tampoco iban a las reuniones de la mesa local en el municipio, en la dirección de la mujer, con las ONGs que trabajan todo el tema de violencia de género. Me parecía muy raro que no se concurriera. De repente al hombre puede gustarle el tema de género y lo puede aplicar acá, pero se

---

<sup>139</sup> A fines de 2011, Silvia La Ruffa, ex coordinadora de Políticas de Género del Ministerio de Justicia provincial y entonces Subsecretaria de Planificación de Seguridad, señalaba que, en relación al personal de las CMF “en su mayoría son mujeres, porque entendemos que a la mujer le resulta más fácil si hay una mujer del otro lado, y ante esa expectativa también debemos darles una respuesta. Los hombres no reciben las denuncias ni trabajan en áreas de atención. De todos modos, no sentimos que el personal de estas comisarías deba ser mujeres porque son más sensibles, sino que se pone el énfasis en una cuestión de capacitación” (Diario *Página 12*, 23 de diciembre de 2011). Véase la nota completa en: <https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/las12/13-6946-2011-12-23.html>

ve que no entendía o no le gustaba (...) Acá aprovechó para terminar de estudiar (...) y se fue. Y hubo también otro hombre, un subcomisario, al que también lo sacaron (...) Este es un espacio para mujeres, al menos es lo que yo creo.

- A.: ¿A vos te parece que funcionan mejor las mujeres?

- M.: Funcionan mejor las mujeres... siempre que les guste trabajar. Y vos pensá que en el año 89', con la ayuda de la mujer del gobernador Cafiero, se creó este espacio para que las mujeres vengan a denunciar. Si era molesto ir a hacer una denuncia a una comisaría de hombres, ir a expresar toda la problemática que vivían en sus casas, que eran golpeadas, etc. adelante de un hombre... Buscaron un lugar que fuera atendido por mujeres. Entonces quedaba muy descolocado que te atendiera un hombre acá también, hemos luchado tanto tiempo para que el tema de la mujer sea atendido por mujeres...

Las objeciones a la gestión a cargo de “masculinos” remiten entonces no solamente a su condición de varón, sino también sino a sus competencias y modo de llevar adelante la tarea.

El Oficial Principal Gonzalo Pérez, cuarenta años de edad y diecisiete de antigüedad en la PPBA, es uno de los pocos a cargo de una jefatura “temática”, y como ocurre con otras titulares, tiene “una responsabilidad que no va acorde con la jerarquía”. Reconoce no tener “vocación” por la tarea que allí debe desempeñar, y que en tanto espacios “cautivos” de las mujeres, los varones a cargo de las CMF no son la primera opción:

Yo fui la tercera opción. Hoy en M. –una pequeña ciudad balnearia de la PBA– la mayor jerarquía es Subinspector y es por eso que hay un varón a cargo de la CMF. En 2012, cuando empezamos, eran todas suboficiales. Si hubiera una mujer Oficial Principal yo no estaría acá. Hace tres años que estoy acá, tengo muy buena relación con la Mesa Local de violencia (...) Si uno no tuviera un poco de sentimiento por lo que hace no estaría, pero el inicio es por una falencia de la institución, por falta de jerarquía.

La segregación vertical en la distribución de jerarquías actúa como límite en el acceso de muchas mujeres a la titularidad de una CMF, y abre la puerta entonces a las posibilidades de ascenso de los varones, incorporando estas dependencias en la oferta disponible de cargos. Esto fisura la relación entre mujeres jefas, CMF y violencia de género, al tiempo que genera una oportunidad de desenzimar la conducción de las

mismas y resignificar la generización masculina de la institución, en espacios en los que un jefe varón debe atender (y prevenir) la violencia de género ejercida por otros varones.

La dependencia a su cargo no tiene ningún cartel exterior que la identifique y funciona en el subsuelo de una dependencia pública dedicada a la seguridad previsional.<sup>140</sup> Para llegar a ella, primero es preciso subir una escalera, entrar al edificio y luego interpretar el sentido de una flecha descendente hecha a mano, bajar otra escalera al término de la cual aparece, allí sí, el imponente cartel institucional que anuncia la dependencia. El despacho del Jefe es austero, sobrio. No hay flores ni velas aromáticas, ni tampoco imágenes religiosas, como en las oficinas de algunas de las jefas entrevistadas. El título profesional (de abogado, emitido por una universidad nacional) así como las constancias enmarcadas de cursos sobre violencia de género, *hablan* del perfil profesional de la máxima autoridad, al que fui invitada a prestar atención por la oficial que me recibió mientras me aclaraba que “si bien es varón, está en tema”.

A diferencia de las titulares de CMF entrevistadas, el Oficial Principal Pérez parecía obligado a justificar su cargo. Además de haber estado al frente en la misma localidad de una oficina de atención de violencia durante tres años, tanto sus antecedentes “como jefe de calle en seguridad” como su formación profesional en el “mundo de la justicia”, le otorgaban ventajas diferenciales que explicaban que lo trataran –aunque fuera titular de una CMF– “en pie de igualdad”, ya que si hubiera una mujer “sería más desigual, siempre es desigual”. El prestigio y la jerarquía tanto del cargo como del trabajo que gestionaba parecen abreviar una vez más en su condición de varón “con un poco de sentimiento”. Los antecedentes en seguridad lo ponían a resguardo de la falta de reconocimiento del lugar que ocupa. Desde su perspectiva, se trata de un paso transitorio hasta poder reencaminar su carrera profesional en seguridad. Los varones oficiales son minoría dentro del campo de las CMF y la atención de la violencia de género, pero portan diferenciales de poder que no lo colocan en el mismo lugar que las mujeres en situación de minoría. El Jefe entrevistado neutraliza un potencial déficit de legitimidad que por su condición de varón podría visibilizarlo como representante de todos los varones y, por tanto, potencial victimario en función de la legitimidad que le otorga la propia condición masculina. El *tokenismo* no actúa de la misma manera cuando se invierte la proporción, como en este caso, porque la representación numérica no funciona de manera aislada, sino en relación con otros diferenciales de poder.

---

<sup>140</sup> El lugar donde funcionan las CMF en general es cedido por el Municipio, como en este caso.

Desde esta posición marginal y una escasa valoración interna, las jefas de las CMF habitan las desigualdades de género y encuentran, paradójicamente, posibilidades de agencia desde la subversión y resignificación de las normas hegemónicas más allá de la resistencia (Mahmood, 2006; Badaró, 2014).

### **1.3. Prácticas de solidaridad**

Las CMF han estado atravesadas por el cruce de principios organizativos y jerárquicos, policiales y civiles, que involucran diversos saberes y prácticas profesionales. Formalmente los ámbitos de competencia entre la Superintendencia de Policía y la DGCPG estaban delimitados: todo el personal policial tenía dependencia jerárquica y funcional de la Policía de Seguridad mientras que las/os profesionales de los EI respondían a “políticas de género” cuyas orientaciones contribuían a desdibujar estas fronteras en el trabajo cotidiano dentro y fuera de estas dependencias.<sup>141</sup>

El cumplimiento de las funciones de estas dependencias exige una labor conjunta de civiles y policías, cuya dinámica de trabajo se adecua a las especificidades de una problemática de alta complejidad anclada en raíces culturales muy profundas. Para ello, se propone “lograr un equilibrio democrático en el cual fluyan los conocimientos, las opiniones y emerjan las soluciones (...) el primer paso es que el grupo de trabajo incorpore estos requisitos de flexibilidad, participación, capacitación continua y horizontalidad inherentes a la actividad que debe ser llevada a cabo” (MSPBA, 2012). Si bien estos criterios orientan en particular el trabajo de los EI, los modos de conducción de algunas de las CMF visitadas dejan entrever cierta interpelación de sus titulares a la concentración de autoridad, rigidez y la verticalidad en las rutinas de funcionamiento.

Según el protocolo vigente, los/as titulares de las dependencias tienen a su cargo “el trazado de la ruta crítica que transitan las mujeres víctimas de violencia que acuden a pedir ayuda, contención y asesoramiento”.<sup>142</sup> Las jefas son las caras visibles y las responsables del uso de la fuerza pública en las dependencias en las que deben velar no

---

<sup>141</sup> En el período en que se realizó el trabajo de campo en las CMF, 2012-2013 estuvo a cargo de un equipo de trabajo conducido por una profesional civil con militancia feminista. Entre 2014-2015 estuvo a cargo de una profesional policial con el grado de Comisaria Mayor del escalafón comando.

<sup>142</sup> La noción de ruta crítica refiere en términos generales a todo el proceso que se construye a partir de las decisiones y acciones que llevan adelante las mujeres así como también a las respuestas institucionales encontradas en su búsqueda de soluciones una vez que comienzan a pedir ayuda. Puede verse el estudio pionero en América Latina, consultando Sagot (2000).

sólo por el cumplimiento de los procedimientos establecidos, sino también de los criterios y estrategias de intervención que deben orientar y supervisar.

Algunas de ellas ponen en práctica formas de liderazgo que las aleja de la imagen del “comisario allá arriba”, distante y lejano, presente en los relatos de varones y mujeres oficiales. Durante el trabajo de campo en diferentes CMF, las puertas de los despachos de las Jefas se abrían sin grandes ceremonias. Como señala la psicóloga del EI de la dependencia a cargo de la Subcomisaria Risso, estas jefas tienen un estilo “menos verticalista y más horizontal”, o como sugiere otra suboficial, “más colaborativo”, que parece responder también a cierto cambio “de época”:

- Méndez: Yo ya lo pasé eso de golpear la puerta, de pedir permiso, mi general, mi comisario, mi, mi, mi, mi todo el tiempo. Eso lo vivimos, mi *nada* (...) Ahora ya no te golpean; ¿qué tal jefa? buen día, buenas tardes...
- Andrea: Sí, ya veo...
- M.: Entran como en su casa, ni golpean la puerta
- A.: Veo la relación que tienen contigo, parece más cercana.
- M.: Más amena, más tranqui (...) Pero así como yo me manejo con ellos, quiero que el resto se maneje de la misma manera. No me gusta que sean altaneros ni nada por el estilo, ya lo padecí bastante (...) Uno hace un cambio, es por lo que he sufrido, bah, sufrido (...) soportado mejor (...) Vas sacando rasgos de cada jefe que tuviste, y en otras cosas que no las quisieras hacer porque sabes que le fue mal o que no corresponden tampoco, ¿viste?

La necesidad de encontrar respuestas institucionales acordes a la complejidad de la atención y prevención de la violencia de género en el territorio, las “empuja” a un trabajo “en equipo” en el cual los contornos entre lo civil y lo policial se vuelven imprecisos, y por momentos se “aflojan” las distancias en la cadena de mando y subordinación que la cultura policial impone como parte de los modos de construcción de la autoridad en la institución. También propicia la colaboración entre jefaturas de diferentes dependencias estimuladas y fomentadas desde la gestión institucional en las capacitaciones para las titulares. Tres de las jefas de CMF entrevistadas, formadas a fines de los años noventa en la Escuela Vucetich, con un promedio de cuarenta años de edad y veinte en la fuerza, construyeron un circuito de comunicación e intercambio de prácticas profesionales a partir de compartir los cursos que tenían que tomar en La Plata:

- Valdés: Está bueno, (...) las tres estamos haciendo el mismo curso (...) Contamos lo que nos sucede porque hablamos de lo mismo, eso es compañerismo. Tengo un caso, no me corresponde, te la llevo, te la voy a buscar... No pasa con el resto, entre nosotras se dio de esta forma (...) y está muy bueno. Enriquece; es levantar el tubo y saber qué estás hablando de lo mismo y que la otra te entiende, que no tenés que arrancar desde cero, te entiende porque pasa por la misma situación. La diferencia es que trabajamos en jurisdicciones diferentes, aunque en la misma departamental. Pero cada municipio, por población, por otras cuestiones, tiene sus particularidades, pero en esencia son lo mismo (...) Es aliviador.

Las capacitaciones obligatorias son apreciadas como tiempo valioso “fuera de la dependencia” para formación y aprendizaje, pero también para el encuentro cómplice, las risas en los almuerzos compartidos y el “chusmerío” en el que las anécdotas alternan con el intercambio de consultas y puntos de vista sobre sus propias prácticas profesionales que las mantiene en tensión permanente. Desde su perspectiva, a diferencia de lo que ocurre en otras dependencias, como las de seguridad, donde puede haber alguna vez “alguna cosa insólita, alguna vuelta de algo”, en las CMF “nada es grato, nunca; siempre es urgente, siempre es un drama” y por eso una de ellas señala que:

(...) es interesante hablar de los problemas que tenemos y cómo los fuimos resolviendo, cómo los manejamos (...) Así digan que hay rivalidades [entre las mujeres], que somos terribles, cuando hay problemas estamos todas juntas (...) Cuando hay un conflicto estamos todas, incondicionales y aprendemos a resolver las cosas también entre todas.

Esta “solidaridad de género”, como ellas mismas la llaman, revela el tejido de una red informal de la que participan estas jefas desde la marginalidad institucional de las dependencias a su cargo y a partir de la conducción de los procesos que allí ocurren. Es una estrategia de apoyo mutuo en la que intercambian información, comparten buenas y malas prácticas y ponen en juego su imaginación en el diseño de intervenciones que en ocasiones las hace caminar en la cornisa del “machismo de la fuerza”. Los lazos e intercambios en esa red informal con académicas y activistas feministas estimulan su capacidad reflexiva y creatividad, fortalece sus intervenciones en el territorio pero con el riesgo de vulnerar las lealtades al interior de la institución amenazando el futuro de su carrera profesional.

La comunicación con el área institucional de “políticas de género” es parte de la construcción de otra mirada acerca de su rol en la cual se destaca la accesibilidad del equipo, las llamadas personalizadas a cada una, simplemente para “preguntar cómo estás, a vos persona, Andrea, ¿cómo estás?” Se las felicita por el trabajo, lo que les hace sentir que “importa la persona y eso es el clic de que nos hace a nosotras como titulares.” Ese reconocimiento y valoración del trabajo profesional tiene, en ocasiones, su contracara en la falta del mismo dentro de la propia fuerza expresada de múltiples maneras, entre las que la calificación por parte del superior jerárquico también cuenta:

- Valdés: (...) un Jefe Departamental que estuvo un mes, que no nos conocía, nos calificó a las tres titulares con 9,125 (...) Yo hacía un año que estaba en funciones, y había sido felicitada en varias oportunidades por el Jefe Departamental anterior; la gente común y también de instituciones, de universidades, no agradecía permanentemente por la atención que brindamos (...) Es mi trabajo y lo hago para que mi gente sienta que estoy haciendo las cosas bien. ¿Y nos califican con esa nota? Cuando hubo titulares de seguridad, que hacía un mes que estaban en funciones y les han puesto a todos 10. Ahí hay discriminación, sigue existiendo la violencia. Pero no me importa, ¿sabés por qué? Porque cuando yo me enteré de eso fui a una reunión, vino una señora y me agradeció (...) A mi me llega mucho más eso que la nota (...) Vos hacéte la que no sabes y preguntá a Sonia: “¿con cuánto te calificó el jefe departamental?”. Y preguntale a Manuela lo mismo (...) Por ser mujeres y por estar en una Comisaría de la mujer, que *también es una comisaría operativa*.

La tensión entre la marginalidad y el reconocimiento está presente en sus estilos propios de liderazgo, en las redes de solidaridad dentro y fuera de la institución, así como en los escenarios futuros de competencia dentro de la misma a partir de estos cargos. Desde allí, algunas Jefas construyen de manera reflexiva sus miradas y sus proyectos profesionales interpeladas por su relación personal con la subordinación de las mujeres y las desigualdades de género. Según la Subcomisaria Delia Aguirre desde la policía

[las] ven como inútiles, no servís, [se ocupan de] *temas feministas* que no le importan a nadie. Así sea o no feminista, ¿no puedo pensar diferente? Acá te encapsulan. ¿No puedo pensar? Si yo quiero puedo ser feminista o no, acá nadie me dice sí tengo que ser de un partido político... Entonces hay cosas que seguimos peleando, están cambiando, no te voy a decir que no,

pero hay algo doble: todavía existe gente que piensa como hace veinte años atrás (...) Yo quisiera saber cuáles fueron las últimas capacitaciones de los titulares de seguridad en algo, lo que sea. Yo te puedo decir todas las capacitaciones que tuve durante un mes, durante un año (...) y ver a dónde puedo llegar, esa es la diferencia.

En la escasa valoración institucional que tienen estas dependencias, una posible asociación con “el feminismo” o “las feministas” –con las ambigüedades que el uso de estos términos puede tener–, no sólo refuerza el status secundario en la estructura de prestigio institucional, sino que actúa como potencial amenaza de cuestionamiento ideológico de la policía como parte del estado patriarcal que produce y reproduce las desigualdades de género.

Desde estas tensiones, la agencia de algunas jefas revela modos de liderar sostenidos en criterios propios de gestión en los que tiene relevancia la apropiación de perspectivas y saberes a través de diferentes instancias de capacitación que les brinda herramientas para sostener sus prácticas profesionales “abriendo las cabezas, estudiando, escuchando y pensando”. Sus reflexiones dejan al descubierto otros puntos de vista desde donde (se) construyen a partir de otras nociones del valor y el prestigio que alcanzan el objeto mismo de intervención de las dependencias a su cargo.

Su presentación pública es parte de sus modos de habitar las jerarquías. Durante el trabajo de campo, la prescindencia del uso del uniforme por parte de la amplia mayoría de las jefas entrevistadas, permitió verlas transitar de civil por diferentes espacios, desde las comisarías –donde pueden confundirse con alguna integrante de los EI– hasta la universidad o un centro comunal, donde en una reunión de la mesa local de violencia sea difícil distinguir las de otras de las participantes. Como señala una de ellas:

el uniforme es, ante todo, una definición: “Yo soy tal cosa”. No una persona. En los tiempos que vivimos, tendría que ser: “Yo soy una persona y estoy acá para ayudarte”, sobre todo cuando se trata de un tema que involucra la violencia (...) Pero cuando viene la mujer golpeada y atrás viene el marido, si me ve de civil (...) puede pensar: “¿Y ésta quién se cree que es?”. Entonces el uniforme lo necesitas para imponerte. Pero la atención al público debería ser de civil, para que la gente lo sienta. Es como la psicóloga: allí te sentás y empezás a hablar. Lo que necesitamos es eso, que la víctima se siente y pueda desahogarse, contar libremente qué es lo que pasó. El uniforme te impone otra cosa, te aleja.

Estos usos del uniforme adquieren sentido en el uso de la fuerza pública que desde estas dependencias debe llevar adelante la institución y explica la variabilidad que del mismo hacen las jefas en tanto “caparazón” provoca efectos en las relaciones interpersonales. La manipulación de su imagen es parte de la construcción de su autoridad que a partir de las especificidades de estas dependencias marcadas por la atención de la violencia de género en cada jurisdicción que implica procesos de trabajo “social” policial que deben orientar dentro y fuera de la institución, cuyos desafíos se indagan en la segunda parte del capítulo.

## **2. Trabajo social en la “trinchera”**

La valencia diferencial entre las dependencias policiales como soporte de un principio de jerarquización que las clasifica, a partir de su “no operatividad” y de la problemática que les dan sentido, remite tanto a sus funciones como a los procesos de trabajo policial que dentro y fuera de ellas se desarrollan y de cuya conducción y gestión son responsables sus Jefas. La superioridad de la dimensión operativa en la seguridad en relación a la atención de la violencia de género analizada en el apartado anterior, es compartida también por Risso para quien:

la verdadera policía es la de los efectivos que recorren permanentemente las calles arriesgando su vida, esa es la única policía verídica, el resto es todo ficticio. La única policía es la que verdaderamente pone el pecho en la calle (...) Hay muchos jefes ahora recorriendo cuadrículas, haciendo operativos, poniendo el pecho en la calle. Esa es la policía que verdaderamente nos mantiene vivos, más allá de todo el trabajo que nosotros podamos hacer en la trinchera... Siempre tené presente que es muy distinto lo que es la temática de género con lo que es la inseguridad.

En la dualidad entre la “trinchera” y “la calle”, la CMF ocupa el lugar menos activo en la gestión de la seguridad.<sup>143</sup> La atención y contención de mujeres y niñas víctimas de violencia de género y abusos sexuales, aparece dissociada de la idea de (in)seguridad de la cual aparentemente no forma parte del amplio espectro de agresiones involucrados cuya situación más extrema de inseguridad es el femicidio, que denomina la muerte de una mujer por odio de género por parte de “su ascendiente, descendiente, cónyuge, ex cónyuge, o la persona con quien mantiene o ha mantenido una relación de

---

<sup>143</sup> La trinchera denomina a la zanja excavada en la tierra donde se ubican los soldados de un ejército para protegerse de los disparos del enemigo pero también poder disparar desde ella.

pareja, mediar o no convivencia”.<sup>144</sup> La protección de esas vidas se vuelve invisible en el trabajo de la trinchera, aún para esta jefa que está a cargo de una de ellas.

Desde esta visión coherente con la percepción de “no operatividad” de estas dependencias, la misma jefa avanza respecto de la especificidad y la naturaleza del trabajo que en ellas desarrolla:

lo nuestro es hacer trabajo social, difundir la tarea que hacemos, como para apuntar a los sectores más vulnerables de la sociedad (...) ¿Qué hacemos desde la prevención? Porque nosotras actuamos una vez que el hecho está consumado, pero tenemos que hacer trabajo social también a modo preventivo, para poder de a poco introducirnos en las relaciones intrafamiliares para que la mujer se anime a denunciar, o algún allegado, para que diga: “Mirá, viste que fuiste a la comisaría de la mujer”. Bueno nosotras también hacemos ese trabajo (...) Yo, por una cuestión de tiempo, a veces no puedo mucho salir tanto de la comisaría, a mí me viene de todo... Y ya todo el mundo sabe que estamos acá.

En la policía, la oposición entre tareas administrativas<sup>145</sup> –femeninas y “ficticias”– y tareas operativas –masculinas y “verdaderas”–, se entrelaza con la persistente vinculación de las mujeres, desde su ingreso a la fuerza, con la familia, con otras mujeres, con las/os niñas/os, a través de cuya atención la policía desarrolla el “trabajo social”, o una “tarea social”, en antagonismo con el “trabajo policial” que también imprime un perfil en las carreras profesionales. Como señala una Comisaria:

Yo soy todo lo contrario a... Ella es muy policía y yo soy más del trabajo social. A mí me vas a ver desde otro aspecto en la Comisaría (...) Yo me voy a la Villa... y voy a hablar de violencia, a mí me convocan y voy. Yo no tengo historia.

Forman parte de la policía de seguridad, pero su trabajo (social /femenino) parece distanciarlas de la gestión operativa de la seguridad. En los relatos de las jefas emergen más nítidos los límites entre el trabajo policial –de “combatir el delito” y “ponerle el pecho a las balas”– y el trabajo social, que abarca a partir de las funciones

---

<sup>144</sup> Art. 1, inciso 1 de la Ley N° 26.791 aprobada por el Congreso de la Nación el 14 de noviembre de 2012 a través de la cual el femicidio es incorporado como delito al Código Penal argentino. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/205000-209999/206018/norma.htm>

<sup>145</sup> Sobre la feminización del sector administrativo en Buenos Aires en las primeras décadas del siglo XX puede consultarse: Queirolo (2014).

de estas dependencias las tareas que se desempeñan dentro y fuera de ellas, como si este no fuera parte del primero.

En la división sexual del trabajo en esta institución masculina se replica y se mantiene vigente el mito de la mujer asistente social y/o trabajadora social presente en las raíces mismas de la profesión (Alayón y Grassi, 1983; Grassi, 1989). Esto refuerza la idea de que no sólo hay profesiones de varones y de mujeres, sino que al interior de las mismas se registran modos sexuados de distribución de las tareas. Canosa, una suboficial retirada en el momento de ser entrevistada y que entró a la PPBA en los años 70', recuerda que:

(...) Comencé a trabajar en judiciales, hacer sumarios, causas, donde alguien necesitaba una asistente social... Como la policía nunca preparó asistentes sociales, cuando venía un menor o una mujer en situación de riesgo, alguien tenía que ocuparse de esa tarea (...) Durante 33 años oficié de asistente social sin serlo. Por eso hay muchos planteos que hacer, cosas que mejorar. Si yo, una aficionada, logré hacer una red comunitaria y que la gente se junte para trabajar y ayudar a sacar gente de la calle (...) Algunos jefes me aprovechaban, en el buen sentido: si venía una mujer, decían: “Que la atienda Irene, total algo habrá hecho para que le peguen”. ¿Sabés lo que tuve que luchar contra esa mentalidad? Yo he escuchado cosas como: “La violaron, igual tiene novio, así que no pasa nada”. Yo viví ese horror.

El relato permite tender un puente hacia atrás en el tiempo, dejando también en evidencia la persistente asociación en la institución entre la condición de mujer, el trabajo social y en particular la atención a mujeres víctimas de violencia. Asimismo, se vuelven visibles prácticas profesionales de mujeres policías que revelan el ejercicio “informal” de otra profesión –trabajo social– y que terminan dibujando de modo confuso su perfil dentro de la institución. La dimensión fuertemente generizada de las intervenciones sociales se sostiene en la “naturalización de una femineidad preocupada por los otros”, de acuerdo a una distribución diferencial de supuestos “atributos” femeninos y masculinos y que permite comprender no sólo el trabajo social, sino otras profesiones feminizadas relacionadas en un sentido amplio con la atención y el cuidado de otras/os (Esquivel, Faur y Jelin, 2012, p. 17-20; Bessin, 2005, p. 159). En la policía es parte de la generización masculina de la institución, influye sobre las prácticas profesionales y puede determinar, como fue analizado en la primera parte del capítulo, también el perfil de la carrera profesional de las oficiales en la fuerza.

En el trabajo policial-social de las mujeres que se desempeñan en las CMF, como es el caso de Canosa, la atención, escucha y contención de otras mujeres y niño/as, estar al servicio de sus necesidades, exige un compromiso emocional en el que la afectividad y los sentimientos pueden atravesar el desempeño profesional. El argumento de la autoridad de la experiencia, está presente de la mano de una visión esencialista según la cual los saberes de estas mujeres profesionales abrevan en su condición de tales por formar parte del “lado de los dominados”, desde el cual desempeña una suerte de trabajo social “profano” (Bessin, 2005, p. 163).<sup>146</sup> Retomando los cuestionamientos al modelo asexuado de trabajo realizados desde el campo de la sociología del trabajo (Kergoat, 2004; Hirata y Kergoat, 2005), parece pertinente indagar en qué medida el ejercicio de la profesión conduce a la realización de los mismos trabajos, y si la distinción femenino/masculino interviene y, en tal caso de qué forma, en los modos de organización de la división del trabajo entre varones y mujeres.

Ellas tienen la responsabilidad de orientar, cada una desde su dependencia, el desarrollo de las tareas de prevención, atención, contención y derivación de las víctimas de violencia familiar y de abuso sexual. Las mismas involucran su desempeño profesional dentro de la dependencia y fuera de ella, exigiendo la puesta en práctica de saberes y habilidades y capacidades que guardan relación directa con la especificidad de sus intervenciones.

## **2.1. “Dos casas”**

La demora para hablar por primera vez personalmente con la Jefa de la dependencia en cuya sala de espera transcurre el relato que abre este capítulo, duró varias horas. Estaba “muy ocupada”. Si bien la escena se repitió en casi todas las CMF del conurbano visitadas durante la realización del trabajo de campo, la misma podía obedecer a circunstancias azarosas. La recepción, atención y gestión de las denuncias de violencia de género y abuso sexual, son una parte central en el trabajo de estas comisarías. ¿Cuánto trabajo tienen estas dependencias? La consideración del número de denuncias puede contribuir a dimensionar cuantitativamente la cantidad de trabajo en términos de su volumen para responder a la pregunta:

---

<sup>146</sup> Para un análisis de la división sexual del trabajo y el cuidado de éste desde la psicodinámica, se pueden consultar Molinier (1996; 2004; 2005).

<b>Cuadro 29: Denuncias de violencia familiar en CMF de la PPBA (2010-2015)</b>						
Año	Cantidad de denuncias	Promedio diario de denuncias	Promedio por hora de denuncias	Cantidad de CMF / PBA	% de denuncias por ubicación geográfica de las CMF	
					Conurbano bonaerense	Resto Provincia
2010	77.185	213	9	13	s/d	s/d
2011	88.521	243	10	21	79,8%	20,2%
2012	113.028	310	13	53	s/d	s/d
2013	155.855*	427	18	64	s/d	s/d
2014	162.204	445	19	96	s/d	s/d
2015	195.037	534	22	125	68%	32%

Elaboración propia en base a las siguientes fuentes: MSPBA. Informes de gestión de la DGCPG, 2012-2015; Defensor del Pueblo de la Provincia de Buenos Aires. Oficina de Violencia de Género. Informes 2013 y 2015.<sup>147</sup> \*estimación en base a promedio de denuncias diaria.

De acuerdo con la información precedente, en 2012 una jefa de una CMF como las que visité en ese año debía gestionar el trabajo de un promedio de 310 denuncias por violencia familiar diarias, lo que significa un promedio de 13 denuncias de mujeres por hora. Al siguiente año, en el que volví a visitar alguna de ellas, pasó a 427, y en 2014 aumentó a 445, número que volvió a subir en 2015 a 534, lo cual ya representaba 22 mujeres bonaerenses por hora, en promedio, que se dirigían a una CMF a hacer una denuncia por violencia familiar. Y esto sin considerar las denuncias por abuso sexual que se agregan a las anteriores.<sup>148</sup>

El trabajo en las CMF Exige el desarrollo de diferentes tareas y rutinas en un continuo entre el adentro y el afuera de la dependencia y de la propia institución, marcado por la complejidad, naturaleza y especificidad de las problemáticas sobre las cuales intervienen. La atención a las mujeres víctimas de violencia cuyas denuncias figuran en los datos estadísticos, está organizada en torno a prácticas rutinarias que estructuran el trabajo policial de estas dependencias. La recepción de las mismas supone

<sup>147</sup> Agradezco a la Coordinadora OVG Laurana Malacalza por la información brindada.

<sup>148</sup> La escena que se describe al inicio del capítulo ocurrió en octubre de 2013 en una de las CMF del conurbano bonaerense visitadas. Según La Ruffa, ex funcionaria del MSPBA, en 2011 “el 79,8% de las denuncias se realizó en CMF del conurbano, y un 20,2% en el resto de la provincia” (Diario *Página 12*, 23 de diciembre de 2011). Si bien en la provincia de Buenos Aires hay múltiples instancias de denuncia de violencia intrafamiliar, las CMF son las dependencias que según el OVG concentran el mayor caudal de ingreso de denuncias. Aunque es posible conocer la cantidad de denuncias que recibe cada servicio, también se pueden conocer los casos que los servicios se derivan entre sí. Según el OVG existen dificultades para disponer de un registro más efectivo que permita identificar los casos de revictimización de mujeres que llaman y denuncias más de una vez al año y son derivadas entre los servicios públicos, información que no es construida por los mismos. Defensor del Pueblo. PBA OVG (2013).

la puesta en marcha y el control y seguimiento de procedimientos establecidos que requieren de capacidades específicas para su desempeño. Asimismo, exige la coordinación de la contención y asesoramiento de las víctimas con el EI de la dependencia, pero también la supervisión del cumplimiento con la ejecución de las medidas cautelares que establece la normativa vigente, además de la intervención de los organismos judiciales competentes en materia de violencia de género en la provincial.

Esto implica múltiples diálogos con la propia policía, con otras dependencias y agentes, con el Ministerio de Seguridad, con la comunidad, con las familias de las víctimas, con las/os Juezas y Jueces, fiscales del poder judicial, y también con el poder político local, todo lo cual implica procesos de trabajo llevados a cabo por el personal policial y por las/os profesionales de los Equipos Interdisciplinarios integrados por abogados/as, psicólogas/os y trabajadoras sociales.

La conducción de una CMF involucra específicamente el control, supervisión y orientación de estos procedimientos y prácticas. En la denuncia y/o la consulta de una mujer o un/a familiar o vecino/a por violencia de género, reglamentados y pautados en los protocolos vigentes, el personal policial es el primer contacto. El proceso atraviesa, en términos generales, diferentes momentos: la recepción de la guardia; la toma de la denuncia y la comunicación a la Fiscalía de turno; la asistencia médica, si fuera necesario; y la derivación. Los protocolos vigentes establecen los lineamientos institucionales de las prácticas policiales de atención en esas dependencias, tanto del personal policial como de las/os integrantes de los EI que intervienen una vez que el mismo escucha por primera vez a la persona que se presenta en la dependencia como víctima. En la toma de la denuncia, el personal policial debería:

escuchar el relato de forma activa; no (...) subestimar el riesgo; crear un clima de confianza y protección; (...) aclararle a la víctima que no tiene por qué sufrir maltrato; (...) explicar a la víctima que tiene derecho a vivir una vida sin violencia y (...) que se le puede ofrecer más ayuda y apoyo desde el EI de la CMF; (...) aclarar que no es un hecho aislado lo que vive esa víctima sino que afecta a muchas mujeres; (...) evitar dar consejos; no (...) emitir juicios; nunca (...) aconsejar que intente detener la violencia padecida adaptándose a los requerimientos de su agresor; si la persona no está preparada para realizar la denuncia hacerle saber que el espacio institucional está disponible; (...) informar el valor de presentar una denuncia precisa y lo más detallada posible; (...) transmitir que es ella quien debe decidir la importancia de efectuar la denuncia; (...)

respetar el tiempo que la persona requiera y entender que debe estar preparada para denunciar. (MS, 2012, Protocolo)

Las orientaciones específicas acerca de las estrategias de comunicación a desarrollar por el personal policial en estas dependencias con quienes se acercan a pedir ayuda y eventualmente formular una denuncia, exceden “la toma de denuncia” como rutina estandarizada en todas las dependencias de seguridad, en virtud de la necesidad de evitar la re-victimización de las mujeres que se acercan. “Cuando llegás acá” –dice Pablo, un oficial destinado a una de las dependencias visitadas– “lo que sabés no te sirve para nada, para nada... Yo no tenía ni idea de lo que me hablaban que tenía que esperar, que tenía que tener paciencia. ¡Todo para que después se vuelvan con el marido que la fajó!”.

Este trabajo policial requiere de un conocimiento reflexivo acerca de la problemática, así como de las habilidades necesarias para su desempeño. En el caso de que las mujeres que realizan la denuncia presenten lesiones o hayan sido víctimas de delitos contra la integridad sexual, deben ser acompañadas al Cuerpo Médico. Luego de este primer contacto, las personas son derivadas a las/os profesionales del EI para su asistencia y seguimiento.

Si hacia adentro de estas dependencias sus Jefas deben velar por el desarrollo del trabajo policial del personal subalterno según los criterios analizados anteriormente, hacia afuera sus obligaciones incluyen elevar al Ministerio las actuaciones dentro de las 24 horas; comunicar a la Coordinación Zonal que corresponda los casos recibidos en su Comisaría; adelantar telefónicamente al Ministerio los casos de abuso sexual y violencia familiar (en particular casos aberrantes y/o de amplia trascendencia pública); de trata de personas (todos los casos); y en los que se encuentre involucrado personal policial (todos los casos). Esta tarea exige un conocimiento atento y preciso del trabajo cotidiano en las dependencias. Asimismo, las jefas de las CMF son responsables de la presentación mensual ante el Ministerio de las estadísticas de las denuncias formuladas ante cada una de las CMF, conforme al Formulario de Estadística mensual.

Si bien el desempeño de los/as profesionales civiles de los EI no es, en principio, responsabilidad de las jefas de las CMF, también deben prestar atención al desempeño que desde sus especialidades brindan a las mujeres víctimas de violencia de género, así como al asesoramiento y acompañamiento al personal policial para la adopción de las resoluciones más convenientes. Además de las tareas de asistencia,

asesoramiento, información y capacitación del personal policial, dentro y fuera de las dependencias también desarrollan tareas de prevención y sensibilización comunitaria con otros actores públicos y de la sociedad civil. Varias de las jefas entrevistadas tenían una agenda social en sus barrios que incluía charlas en escuelas y comedores comunitarios.

Este trabajo requiere de recursos de diversa índole, condicionados por la marginalidad institucional y el status secundario de las dependencias a su cargo que explican los obstáculos que enfrentan en su gestión, y que desafían sus capacidades y posibilidades de cumplir con sus funciones: la escasez de recursos financieros y de infraestructura; la necesidad permanente de formación profesional especializada del personal policial; el desgaste del trabajo “social” y “emocional”; y en algunos casos, su falta de interés y preocupación “profesional” en los procesos de trabajo que deben conducir.

La escasez de recursos financieros es la primera limitación. Según la titular de una de las CMF visitadas, que cuenta con apenas doce efectivos para cubrir el trabajo de uno de los partidos más grandes del conurbano sur de la PBA:

- Comisaria Valdés: Las chicas atienden todo lo que es del partido, hay que sumarle las diligencias judiciales; los conflictos como abusos; hay que trasladar gente al cuerpo médico; luego llevarlas a un hospital (...) Las mujeres hacemos maravillas con poquito, como siempre, hacemos economía (...) La CMF no tiene los ingresos de una comisaría operativa. ¿Entonces? Terminamos poniendo nosotras de nuestro bolsillo, como titulares (...) Tengo mi caja chica, me la dan cuando me tocan los sorteos, la última fue hace cinco meses.
- Andrea: ¿Cuándo te vuelven a dar otra?
- C. V.: Cuando me toque, no sé...
- A.: ¿No tenés un presupuesto por mes? ¿Cómo hacés entonces?
- C. V.: Como todas las amas de casa: cuando tenés \$100 y te dicen “que te dure todo el mes”, y bueno, vamos tapando los agujeros por acá y por allá. Yo saco de mi bolsillo, porque no me gusta deberle a nadie, es muy loco. Pero es una realidad, preguntá en cualquier comisaría de la mujer, todas dicen lo mismo.
- A.: ¿Y las comisarías de seguridad?
- C. V.: Las de seguridad tendrán sus ingresos, no lo sé. Lo que nos pasa a nosotras... No es que yo no tengo un pedacito de la jurisdicción, yo tengo todo el partido, imagináte que si a ellos les cuesta, ¡a nosotras más! Vos imaginá que yo tengo chicos, criaturas, tengo que usar lavandina, limpiar, con muchos

productos de limpieza, pañales, leche, gente que viene con lo puesto y necesita monedas para viajar. Hay todo un trasfondo que nadie ve.

- A.: ¿Ustedes se quejan de esto?

- C. V.: Si, cuando tenemos algún tipo de academia, sí. Ya se lo he planteado a mi superior (...) Tengo mi casa que mantener, y además la comisaría ¡Tengo dos casas! Llega un momento en que tenés que buscar hasta una papelería amiga que colabore con un par de resmas de hojas para manejarte (...) Prefiero pagarlas yo y voy guardando las boletas, no te miento. Cuando viene la caja chica, pago lo que debo. Porque para la fotito, están todos; para el día internacional de la mujer, están todos; muy lindo... Para el día de la no violencia, estamos todos. Pero hay que pasar todo el año sosteniendo esto.

- A.: ¿Y cuánto te dan de caja chica, más o menos?

- C. V.: Unos \$5.000 (...) Con eso tenés que mantener el edificio, pintar, comprar los tachos de pintura... Son todas cosas que hay que hacer (...) A mí me dieron esto nuevo y lo tengo que mantener, no puedo dejar que se venga abajo. Esa es la diferencia entre la Comisaría de la Mujer y la de Seguridad, así de sencillo.

Los gastos que salen del salario de las Jefas a falta de recursos institucionales, son variados. A veces les toca cubrir los arreglos del móvil de la dependencia, ya que la espera de la llegada de la “caja chica” (pueden ser meses) las deja sin posibilidades de responder a demandas de asistencia, lo cual puede implicar literalmente “dejar a las mujeres tiradas”. Algunas también incluyen la compra de pañales y leche como parte del presupuesto de la dependencia, ya que siempre –y en esto coinciden todas– “tiene que haber algo para darles a los chicos”. En un continuo entre el espacio público y el espacio privado, ellas van y vienen por el camino conocido de las mujeres que hacen malabarismos con la economía.

La precariedad financiera tiene algunas “ventajas” en relación con la imagen que proyectan, porque como decía una de las titulares:

A nosotras nos podrán decir muchas cosas, menos que robamos. Nadie nos puede acusar de enriquecernos. Acá lo único que hacemos es malabarismos para administrar lo poco que nos dan (...) Acá no hay plata, no vienen a ofrecer nada ni a pedir nada, y pobre el que me lo pida por el solo hecho de ser mujer... No.

Esta autoimagen esencializada de “las mujeres” como incorruptas por su sola condición de tales, sumada a la escasez de presupuesto derivado de la “marginalidad institucional”, revela otra dimensión de la valoración entre las dependencias temáticas y

de seguridad según el cual las primeras, además de no ser operativas, son “más pobres”, y en tanto tales menos estratégicas en términos de distribución de poder en el territorio. Si al interior de la institución pueden ser vistas como un lugar “*de cuarta*”, la falta de ingresos adicionales como muestra de su distancia con prácticas de corrupción es una oportunidad para reconfigurar su prestigio en otra escala y con otros actores de la comunidad.

La escasez de recursos financieros se combina, además, con la precariedad de la infraestructura de muchas dependencias. Los edificios donde funcionan han sido cedidos, en general, por las municipalidades. Según una ex funcionaria, “trabajamos donde se puede, con lo que se puede y donde *te den* un lugar”. Esto implica una gran variabilidad en las condiciones edilicias de los espacios donde operan estas dependencias. La Comisaria Valdés está al frente de una delegación que si bien no tenía computadoras suministradas por el Ministerio en el momento en el que se realizaron las entrevistas (llevó una propia y las profesionales hicieron lo mismo), contó con el apoyo de la Municipalidad para pintar, decorar y acondicionar un lugar en que dispone de una amplia sala de espera, iluminada, oficinas para las/os profesionales del EI y sala de juegos para lxs niñxs que asistían con sus madres a la comisaría. Además, tuvo “la suerte” que el Jefe le permitiera armar su propio equipo y elegir “la gente” con quien quería trabajar, en lo que define como “una situación ideal”. No fue el caso de Risso, cuya dependencia funciona en una casa vieja sin las comodidades necesarias para atender una demanda con un promedio de cuarenta denuncias diarias más que la dependencia a cargo de la Comisaria Valdés. Ni tampoco otra dependencia que funciona en el subsuelo –metáfora edilicia de la marginalidad institucional– de otra dependencia pública provincial, sin espacios adecuados a las necesidades de quienes asisten a ella.

En suma, la disponibilidad de recursos financieros y de infraestructura de las CMF está asociada, a las asignaciones presupuestales provinciales, a la “buena voluntad política” de las autoridades municipales “de turno”, al “empuje y las ganas de la Jefa”, pero también al rol de organizaciones de la sociedad civil, en particular de las “ONGs de mujeres y feministas interesadas en que existan estas dependencias en el territorio”, que presionan y después, según el compromiso de sus titulares, se convierten en “aliadas”.

La necesidad de formación profesional especializada del personal policial en general, y muy en particular de las titulares, ocupa otro renglón en la lista de obstáculos. A la Subcomisaria Risso, además de un edificio viejo e inadecuado para que funcionara

la comisaría, “le dieron lo que había en todo sentido”, porque “si tienen que sacar una persona para la comisaría de la mujer, ¿a quién vas a mandar? Al más cachivache... No te voy a dar alguien bueno, que me sirve a mí”. Así, estas dependencias pueden funcionar también como lugar de recepción “de descarte”, tanto para personal policial subalterno como para su titularidad.

Sostener la atención del personal policial para que cumpla con la “condición de mujer”, que actúe con “sensibilidad femenina” o con “sentido común”, atenta contra las prácticas profesionales adecuadas a las especificidades de la misión institucional de estos espacios para que puedan “recibir y contener a las mujeres que llegan. Es preciso estar lo mejor que se pueda, porque las víctimas vienen con una problemática muy especial”. Esta exige reflexividad respecto de los “saberes policiales” aprendidos en la institución, así como conocimiento y apropiación de otros saberes profesionales específicos en relación con la problemática y el uso de la fuerza pública al servicio de garantizar la protección de las mujeres y niñas víctimas de violencia:

- Valdés: Creo que de acuerdo con las capacitaciones que tenemos, te entra o te entra. De hecho tenemos una por semana, seguro (...) Es constante, te capacitan para eso (...) Pero falta mucho por hacer, encontrar tu espacio, que te reconozcan (...), que te empiecen a ver de otra forma.
- Andrea: ¿Qué quiere decir eso?
- V.: Antes veían a la mujer [en la policía] como un adorno, y hoy estás buscando tu espacio, tu lugar (...) Hoy todavía tenemos gente con cabeza de piedra, y también gente que sabe lo que estamos haciendo. Hay comisarios que me dicen: “Quedáte tranquila, que lo que es denuncia de violencia, te la tomo; si yo no sé cómo manejarme, te derivo, me consultan (...) Si viene una mujer *conflictiva*, le tomo la denuncia y puedo decir “ya hice mi trabajo, ya está, ya le tomé la denuncia, vaya a quejarse al juzgado”. ¡No es así! No puede ir a cualquier lado, hay que explicarle dónde debe ir, para que le den medidas cautelares, para que hable con tal o cual, ver que es lo que puede hacer. Tengo un problema de abuso, la mando al juzgado, pero luego a la salita municipal para ver una psicóloga que la puede atender y derivar, para el tratamiento que necesita.
- A.: Una propuesta de trabajo distinta...
- V.: Sí, es que de otra forma no se puede, trabajamos con profesionales, con un gabinete interdisciplinario.
- A.: ¿Qué profesionales tenés?
- V.: Abogado, psicóloga, trabajadora social, estamos trabajando con profesionales, es un ida y vuelta, es tratar de darle la vuelta a la problemática.

Estos procesos de “ida y vuelta” entre diferentes saberes profesionales, ambientan la posibilidad de que el trabajo policial se construya como proceso desde el cual algunas de las Jefas entrevistadas transitan diferentes líneas de acción, entre ellas, la aplicación y puesta en práctica de protocolos de actuación. A través de los mismos se incorpora una “mirada de género y de derechos humanos”, y la supervisión del registro y comunicación de los casos. La participación, tanto de las titulares como de las profesionales de los EI en diferentes propuestas de capacitación, dentro y fuera del Ministerio, estimula la promoción de cambios en las prácticas para “optimizar” el servicio que se brinda a la comunidad en materia de prevención de la violencia de género y la asistencia a sus víctimas.

En dos de las dependencias visitadas, sus Jefas habían propiciado como rutina una reunión mensual para discutir casos complejos de denuncias, procedimientos y dificultades de abordaje desde el trabajo en equipo entre personal civil y policial. Algunas, además, participan voluntariamente de instancias de capacitación por fuera de la institución, pagándose cursos privados o asistiendo ellas y sus equipos a la Universidad, acciones a través de las cuales ejercen un liderazgo positivo mediante el cual, además, entienden que (se) “jerarquizan” y “prestigian” su trabajo dentro y fuera de la institución, con los costos que esto puede tener:

-Aguirre: Cuánto más sepan mis chicas, mejor para mí. Si tengo todas chicas universitarias mejor... porque el conocimiento y el nivel de comprensión de lo que le pasa al otro es distinto ¡Y acá en las CMF es fundamental! Enriquece, nunca entorpece. Entorpece si tenés la cabeza acotada. Si sos acotada, eso que tenés acotado no te deja trascender en el otro. Cuando vos tenés un poquito más, te enriquece a vos y a los demás... Es una mentalidad mía (...); en la policía está mal visto el que se quiere profesionalizar, el que quiere seguir estudiando, el que quiere saber más cosas.

- Andrea: ¿Qué querés decir con que “está mal visto que te interesen otras cosas”?

- Aguirre: Si querés ser abogado o médico, te preguntan si pensás que sos más que los demás, como si fuera incompatible. Pasa por la competencia... “A mí el doctor no me va a decir lo que tengo que hacer.” Una cosa ridícula, porque esto es una cuestión jerárquica, estamos en una cuestión vertical. La institución da un montón de pautas, lo demás suma (...) Pero generalmente se le ponen muchas trabas y obstáculos a quien estudia.

- Andrea: Muchos de mis estudiantes me han dicho lo mismo...

- Aguirre: Y a las mujeres se nos complica más todo, porque además del estudio tenemos que ocuparnos de la casa, el marido, los hijos.

El acceso a la justicia, los sistemas de protección de derechos de niñas, niños y adolescentes, así como el maltrato y el abuso sexual, son algunos de los temas sobre los cuales intercambian saberes provenientes de diferentes campos del conocimiento en relación con el trabajo policial en las CMF. Se ponen en juego los saberes, creencias y prejuicios tanto del personal policial (incluida las Jefas) como de las/os profesionales. La atención cotidiana de denuncias y consultas sobre agresiones verbales, psicológicas, emocionales físicas y sexuales, se convierte en un trabajo “insalubre” ya que:

el bagaje y la carga que tenés acá es muy grande... En particular del personal, que siente lo mismo. Acá no hay nada ameno como para que una se ría. Por ahí uno se ríe de una pavada, porque no se le puede encontrar la vuelta al trabajo, pero no hay mucho de qué reírse acá, por la temática con la que nos toca trabajar. Entonces, es difícil tener un cable a tierra.

Para algunas titulares de CMF, su desempeño profesional y el cumplimiento de sus funciones como jefas continúan en la participación de acciones en sus jurisdicciones articuladas colectivamente con otros agentes estatales y organizaciones de la sociedad civil, sobre la cual avanza el siguiente apartado.<sup>149</sup>

## **2.2. Participación en las mesas locales de violencia**

Algunas de las Jefas entrevistadas asumen también como parte de su trabajo, la participación en la Mesa Local de Prevención y Atención de la Violencia Familiar (MLPAVF) de su jurisdicción. Estas Mesas son parte del Sistema Integrado Provincial de la PBA, y fueron creadas para coordinar las acciones de todos los organismos involucrados en la atención de situaciones de violencia familiar/de género en relación con la denuncia, asesoramiento, acompañamiento, alojamiento y seguimiento de las

---

<sup>149</sup> Desde el punto de vista metodológico se consigna que para la elaboración de este apartado se han considerado como antecedentes: 1) participación desde el Programa de Políticas Públicas y Género de la UNLa en diferentes MLPAVF del conurbano sur de la provincia de Buenos Aires entre 2008 y 2014 en diversas instancias; 2) realización en 2009, en colaboración con Violeta Correa, de un estudio de los escenarios locales respecto de la violencia familiar en cinco municipios de la provincia de Buenos Aires (General Pueyrredón, Almirante Brown, San Miguel, San Fernando y Tigre) con trabajo de campo en las MLPAVF y entrevistas en profundidad a sus participantes en el marco del proyecto “Fortalecimiento de equipos municipales y provinciales para la prevención y erradicación de la violencia de género en Provincia de Buenos Aires” (Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires-UNICEF, 2009); Informes de la OVG (2011-2015).

víctimas. Su objetivo es definir en conjunto lineamientos de acción sobre la problemática y ponerlos en práctica de manera articulada.<sup>150</sup>

En una reunión de la MLPAVF de un municipio del conurbano sur bonaerense de la que fui participe por la UNLa, tuve contacto por primera vez con una jefa policial algunos años antes de realizar la presente investigación. Era la titular de la CMF de la zona y si no hubiera sido por su presentación, cuando le tocó el turno en el grupo, no hubiera podido distinguirla de la funcionaria municipal que estaba sentada a su izquierda ni de la coordinadora de una organización de la sociedad civil que estaba del otro lado. Vestida de civil, la llamaban por su nombre, resultaba familiar para las integrantes de la Mesa y según una funcionaria, la acompañaba “un *prestigio* ganado por su trabajo con las mujeres de la zona”.

La participación de esta jefa así como de otras que asisten a las Mesas locales de sus jurisdicciones, entre las cuales están varias de las titulares entrevistadas, implica la integración a un espacio colectivo muy diverso y plural del que participan diferentes actores involucrados con la violencia de género en el territorio. Si bien registran variaciones, están conformadas por diferentes áreas del gobierno municipal –acción social, salud, derechos humanos, consejos de las mujeres–; organismos provinciales en el territorio dentro de los que se encuentran, por ejemplo, las CMF, hospitales, escuelas, dependencias del Poder Judicial; y también grupos sociales o comunitarios dedicados a la temática en la región o localidad que estén interesados en colaborar en acuerdos con el gobierno municipal y/o con el gobierno provincial. Esto significa que pueden estar sentadas alrededor de la misma mesa una profesional del área de salud mental de un hospital, una directora de escuela, una fiscal, una comisaria, una militante feminista de una organización dedicada a la atención de la violencia, la responsable de un refugio,

---

<sup>150</sup> Según la normativa vigente, la Ley provincial N° 12.569/00 de Violencia Familiar, del Sistema Integrado Provincial participan: a) la Mesa Intersectorial está integrada por las áreas provinciales con competencias en materia de violencia familiar, es la responsable político institucional del Programa de Violencia familiar de la Provincia y participan: Consejo Provincial de las Mujeres (responsabilidad de orientación y articulación del Sistema), Secretaría de Derechos Humanos (responsabilidad de programas referidos a la promoción y protección de los derechos de la mujer y del programa de atención telefónica como derivación del 911), Ministerio de Desarrollo Humano (autoridad de aplicación de la Ley provincial de Violencia Familiar; por Resolución N° 835/04 se aprueba el Programa de Violencia Familiar), Ministerio de Seguridad (responsable de las CMF, comisarías en general, foros de seguridad, atención de emergencias a través del 911), Ministerio de Salud (responsable del Programa de prevención y atención de la violencia en salud (hospitales y otros efectores de salud), diseño de protocolos de actuación, Dirección General de Cultura y Educación (organismo de actuación a través de los servicios escolares, del diseño curricular y la formación docente, de la Dirección de Psicología Comunitaria), Ministerio de Justicia (Centro de Protección de los Derechos de las Víctimas); Procuración de la Corte (Secretaría de Estrategia Institucional y Gestión); b) la Red provincial integrada por otros actores sociales, institucionales y académicos con competencia en la materia; c) las Mesas Locales y Regionales de prevención y atención de la violencia familiar, y las Redes locales y regionales de instituciones.

una mujer víctima de violencia y la coordinadora de género del municipio, entre otros/as tantos/as posibles asistentes.

El estigma de género con el que cargan las jefas analizado anteriormente –ellas como mujeres, sus dependencias y su objeto de intervención profesional–, se desdibuja como marca en la medida en que el mismo fundamento que sostiene la falta de reconocimiento en la policía es lo que puede sustentar su legitimidad en estos espacios. En la perspectiva de garantizar territorialmente la atención, el acompañamiento y el seguimiento de las mujeres víctimas de violencia, el trabajo “no operativo”, “social” de las CMF del que son responsables sus titulares, es resignificado en virtud de su función en la instancia de la denuncia de una mujer víctima de violencia y el inicio de una causa judicial. Este cambio de posición es posible en la medida en que la línea de valoración se desplaza y no se mide en contrapunto con el trabajo “operativo” de “ponerle el pecho a las balas”, sino en relación a la calidad de ese trabajo en términos de *expertise* especializada, celeridad y eficiencia que garanticen el acompañamiento de quien denuncie, y no favorezcan la desestimación observada tanto en dependencias de seguridad como en las mismas CMF (OVG, 2013, p. 31).

No obstante, si bien las jefas no deben justificar en estos espacios la relevancia de su trabajo, su pertenencia institucional las “obliga” a justificar su distancia en el espacio colectivo, tanto con las orientaciones de sus jefes como con las omisiones y la violencia institucional de los agentes policiales en las dependencias de seguridad en sus jurisdicciones. Como señala la Comisaria Valdés, “al principio, en la Mesa piensan que somos todos iguales hasta que te conocen; pero lo que pasa es que a las mujeres no les toman las denuncias, y en las comisarías de seguridad muchas veces hacen cualquier cosa”.

Por otra parte, las Mesas locales son espacios de encuentro, concertación y organización de las acciones en las que todos sus integrantes se encuentran involucrados e implica la puesta en práctica de estrategias colectivas en las que las especificidades de cada una de las instituciones son debatidas en función del objetivo común. En el caso de la policía, lejos de sus pautas, rutinas y principios de ordenación jerárquicas.

A pesar de que la legitimidad de estas jefas y la utilidad de su presencia en las MLPVAF que emana de su jerarquía, de su autoridad y del uso legítimo de la fuerza pública, ellas deben construir allí su prestigio por fuera del sistema de status de la institución a partir de otros parámetros, en los cuales pesan factores tales como la imaginación, la flexibilidad, la plasticidad, y la capacidad de negociación política

también con otros actores de la propia policía a nivel local y provincial, a partir del principio establecido en el Sistema Integrado Provincial de que

la problemática se resolverá en territorio (...) se tenderá a construir una red de trabajo sobre la base de acuerdos de colaboración. La demanda se tratará de resolver con los recursos institucionales y sociales existentes en la propia comunidad, teniendo en cuenta el rol de respaldo y contención inicial de los acompañantes y su contacto, por diferentes vías, con integrantes de las mesas y redes locales. El trabajo en red preserva a la víctima de una doble victimización, ya que los diferentes integrantes del sistema construirán una visión compartida sobre el tema, lo que redundará en respuestas coherentes y pertinentes ante la demanda. (Gobierno de la Provincia, 2007)

Formar parte activa de redes locales o regionales de atención y prevención de la violencia de género, construir diagnósticos colectivos acerca de la situación en sus jurisdicciones, y asumir una visión compartida acerca de su objetivo de intervención, emerge como oportunidad para su participación (de ellas, de sus dependencias y equipos) en lógicas de funcionamiento colectivo. Para ello resultará indispensable desplegar formas de liderar y negociar en las cuales no tienen una posición jerárquica, sino que son parte de un engranaje plural en el que conservan, no obstante, un lugar destacado por su autoridad en el uso de la fuerza pública.

## REFLEXIONES FINALES

En esta tesis me propuse indagar y reflexionar acerca las interpelaciones que introduce la dimensión de género en las relaciones de poder en una agencia estatal como la policía, generizada y masculina, a partir no sólo de la incorporación de mujeres, sino de su participación en los espacios de decisión en diferentes niveles. En las escasas preguntas formuladas hasta el momento, de algún modo vinculadas al género en estudios sobre los procesos de democratización de las fuerzas de seguridad en Argentina, el acceso de mujeres a las jefaturas de las mismas ha sido casi invisible. Si bien se trata de un fenómeno relativamente reciente –aunque de más largo aliento si se consideran la titularidad de las Comisarías de la Mujer y la Familia en la provincia de Buenos Aires– las potenciales dificultades desde la investigación académica para acceder a los niveles más altos de decisión contribuyen a explicar, en parte, este vacío. El largo y dificultoso trabajo de campo de este estudio descrito en la introducción da cuenta de ello.

La perspectiva adoptada ha implicado examinar a la institución policial, a la distribución de la autoridad en ella y sus modos de ejercicio, pero también al rol de la misma en las relaciones de género en la sociedad a partir de su intervención de las políticas de seguridad específicamente orientadas a la atención de la violencia de género.

Las experiencias de las jefas entrevistadas, desde las más antiguas hasta las más modernas, atraviesan más de tres décadas de la vida de la institución y del país desde la reincorporación de las mujeres a la fuerza a mediados de los años 70', permitiendo indagar en los procesos históricos y subjetivos atravesados por una tensión permanente que de modo insistente se reactualiza en el tiempo con la masculinidad hegemónica como ventaja, como prerrogativa, como virtud y como principio ordenador de la distribución material y simbólica en las relaciones sociales.

El género en la policía toca nervios centrales hacia adentro y hacia afuera de la institución en tanto significante de poder y lenguaje, a través de los cuales se expresan las desigualdades sostenidas en las diferencias sexuales, presentes en la distribución material y simbólica del poder, del tiempo, del trabajo, del respeto, del prestigio y de la autoridad. En sus vidas personales y en sus carreras profesionales, las jefas no negocian con datos biológicos ni estrictamente con cualidades individuales –aunque también–

sino fundamentalmente con imaginarios de género que expresan un orden dentro y fuera de la institución en cuyas fronteras entre lo individual y lo colectivo ellas participan de ese sistema institucionalizado de prácticas sociales.

Los procesos de socialización institucional transitados por las jefas entrevistadas en este estudio y la construcción de sus carreras profesionales dejan al descubierto territorios en los que emergen persistencias, pero también desplazamientos, redefiniciones y movibilidades en escenarios más o menos favorables para el cambio institucional.

Desde su entrada a la fuerza, está presente como línea de larga duración, una perspectiva esencialista que orienta la división sexual del trabajo y que conecta la formación, la socialización inicial, la asignación de funciones, de destinos, de tareas y más recientemente de jefaturas, con la existencia de una naturaleza femenina –según los estereotipos vigentes– y no con sus capacidades, saberes, desempeño profesional, aspiraciones y proyectos. Si bien este argumento va cambiando de forma y se actualiza con el tiempo a tono con las transformaciones que transita la institución, el estado provincial y la sociedad argentina, se mantiene vigente en la institución hasta el presente.

Bien podrían entenderse hoy, en un diálogo imaginario, una jefa de una Comisaría de la Mujer y la Familia con alguna de las primeras agentes hablando del valor de uso de sus virtudes puestas en acto al servicio de la política de seguridad de la época. Casi siete décadas más tarde este esencialismo se mantiene vivo en la institución coadyuvando a sostener criterios de distribución del poder y de interlocución social y política en los que el género participa. Las mujeres entraron por la puerta de la división sexual del trabajo, de la mano de la valencia diferencial de género, y la segregación vertical y horizontal en la distribución de las jefaturas en la fuerza pone en evidencia dificultades –no infranqueables– para intervenir y quebrar esta arquitectura.

Ligado a este esencialismo, también demuestra vigencia el potencial valor de uso de las mujeres para la institución como potenciales agentes de moralización y modernización de la fuerza en el control social, criterio que encuentra diferentes capítulos en la primera época, más tarde durante la dictadura militar y finalmente durante el proceso de reforma de fines de los años noventa y comienzos de los dos mil.

El mapa de género de la institución ha experimentado cambios en múltiples sentidos en la última década pudiendo observarse transformaciones significativas en las proporciones de varones y mujeres en la fuerza, en los criterios formales de

organización de la formación y de la carrera profesional, y también en la apertura a la incorporación de aspirantes de otras identidades de género en las escuelas de formación, procesos también presentes en otras fuerzas de seguridad en el país. La duplicación del porcentaje de mujeres en la policía como ocupación en Argentina en diez años confirma una tendencia en la distribución por género del trabajo policial cuyo perfil socio-demográfico coincide con los rasgos presentes en las jefas entrevistadas en su amplia mayoría jefas de hogar, solteras o divorciadas.

La entrada del *género* como significante en la retórica política de la policía atraviesa los procesos institucionales que se inician desde los años dos mil en adelante, en los que pueden observarse oportunidades y limitaciones en el avance en materia de igualdad de género tanto al interior de la fuerza como en el cumplimiento de sus funciones como agente estatal. La llegada a la cúpula de las políticas de género al final de la gestión anterior al frente del Ministerio de Seguridad cierra una etapa en varios sentidos. Por un lado, pone fin a la doble dependencia de las Comisarías de la Mujer y la Familia y expresa la jerarquización de la violencia de género como ámbito de intervención de la fuerza pública en la provincia. Por otro, cristaliza una visión de la dimensión de género unívocamente orientada a la violencia contra las mujeres dejando intactas el resto de las esferas de las cuales esta dimensión es constitutiva dentro y fuera de la policía. Esto abre interrogantes sobre las que futuras investigaciones podrán avanzar.

A través de sus experiencias las jefas que protagonizan este estudio quiebran y transgreden la naturalización masculina de la policía como profesión, como carrera, y como trabajo. A través de diferentes operaciones de disociación estas mujeres oficiales ponen en discusión el uso y explotación de sus cualidades por parte del estado a partir de sus proyectos y perspectivas que en ocasiones coincide y reproduce la trama patriarcal, pero en otras supone otro punto de vista acerca de las relaciones de género dentro y fuera de la institución.

Desde la subordinación y la marginalidad, se revierte su situación de minoría en la proporción en tanto se amplía la perspectiva de desarrollo de sus carreras profesionales. Esto indica un cambio en el diseño organizacional, en las reglas formales e informales y en las prácticas. La distribución de las jerarquías deja en evidencia una división sexual del trabajo según la cual, con escasas excepciones, el control del territorio y la conducción de la fuerzas sigue a cargo de jefes varones. A pesar de los avances señalados en las experiencias de las jefas que alcanzaron las jerarquías más

altas, se mantiene casi intacta la separación entre lo público y lo privado a partir de una noción de un sujeto masculino en torno al cual se estructura la carrera profesional, la vida personal y las tareas de cuidado, factores que operan como determinantes en las dificultades de acceso al poder.

Paradójicamente las jefaturas de las Comisarías de la Mujer y la Familia pueden ser escenarios potenciales de redefinición en la policía –también para los varones– de los estigmas de género y de incapacidad que acompaña a las oficiales desde su entrada a la fuerza. En ellas su status secundario puede transformarse en prestigio si el cumplimiento de las funciones policiales es acompañado por las capacidades profesionales y el compromiso de sus jefas y del personal; el trabajo social y emocional puede convertirse en un registro más del trabajo policial y de las tareas a desempeñar por sus agentes; la carrera profesional individual aislada de las oficiales puede encontrar espacios en los que la solidaridad de género posibilite acciones colectivas desde su condición de mujeres, y finalmente la participación en espacios territoriales de construcción social y política en torno a la violencia de género puede ser la posibilidad para la innovación en formas de ejercer la autoridad y el liderazgo desde la institución.

Estos intersticios permiten pensar en posibles gradaciones en la generización de las instituciones policiales que tanto la agencia de los sujetos como los cambios sociales pueden volver posibles.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abélès, M. (1997). *Vers une anthropologie des institutions, L'Homme*.
- Acker, J. (2000). Jerarquías, trabajos y cuerpos: una teoría sobre las organizaciones dotadas de género. En Navarro, M. y Stimpson, C. (Comps.), *Cambios sociales, económicos y culturales* (pp. 11-139). Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Alayón, N. y Grassi, E. (1983). *El trabajo social de hoy y el mito de la asistente social*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Humanitas.
- Archenti, N. (2011). *La paridad política en América Latina y el Caribe. Percepciones y opiniones de los líderes de la región*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- Arduino, I. (2010). Políticas de género en las Fuerzas Armadas de la República Argentina: recorridos para su integración. En AAVV, *Género y Fuerzas Armadas: algunos análisis teóricos y prácticos* (pp. 92-112). Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Defensa de la República Argentina/Friedrich Ebert Stiftung.
- Arendt, H. (1996). ¿Qué es la autoridad?. En Arendt, H., *Entre el pasado y el futuro: ocho ejercicios sobre la reflexión política* (pp. 146-225). Barcelona, España: Península.
- Arslanián, L. C. (2008). *Un cambio posible. Delito, inseguridad y reforma policial en la provincia de Buenos Aires*. Buenos Aires, Argentina: Edhasa.
- Arteaga Botello, N. (2000). El trabajo de las Mujeres Policías. *El Cotidiano. Revista de la Realidad Mexicana Actual*, 16(101), pp. 74-83.
- Arzadún, D. (2005). Las instituciones policiales en la Argentina, el caso de la Policía Bonaerense y los prolegómenos de la Reforma. En Kaminsky, G. (Dir.), *Tiempos inclementes: culturas policiales y seguridad ciudadana* (pp. 127-140). Remedios de Escalada, Argentina: Ediciones de la UNLa.
- Aubouin, M.; Teyssier, A. y Tulard, J. (2005). *Histoire et Dictionnaire de la Police du mayen âge à nos jours*. París, Francia: Editions Robert Laffont.
- Badaró, M. (2009). *Militares o ciudadanos. La formación de los oficiales del Ejército Argentino*. Buenos Aires, Argentina: Prometeo Libros.
- Badaró, M. (2010). L'armée de terre argentine à l'épreuve du genre. *Cahiers du genre*. (48), pp. 59-79. doi: 10.3917/cdge.048.0059
- Badaró, M. (2013). *Historias del ejército argentino. 1990-2010: democracia, política y sociedad*. Buenos Aires, Argentina: Edhasa.
- Badaró, M. (2014). "One of the Guys": Military Women, Paradoxical Individuality, and the Transformations of the Argentine Army. *American Anthropologist*, 117(1), pp. 86-99. doi: 10.1111/aman.12163
- Badaró, M. y Abélès, M. (2015). *Los encantos del poder. Desafíos de la antropología política*. Buenos Aires, Argentina: Siglo Veintiuno Editores.
- Bard, C. (2012). *Historia política del pantalón*. Buenos Aires, Argentina: Tusquets Editores.
- Barrancos, D. (2007). *Mujeres en la sociedad argentina. Una historia de cinco siglos*.

- Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana.
- Barrancos, D. (2008). *Mujeres, entre la casa y la plaza*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana.
- Barreneche, O. (2010). De brava a dura. La policía de la provincia de Buenos Aires durante la primera mitad del siglo XX. *Cuadernos de Antropología Social*, (32), pp. 31-56. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1850-275X2010000200003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1850-275X2010000200003&lng=es&tlng=es)
- Beauchesne, L. (1999). Les recherches en Amérique du nord sur l'entrée des femmes dans la police: les difficultés d'intégration dans une culture organisationnelle masculine. *Déviance et société*, 23(3), pp. 341-362.
- Beauchesne, L. (2009). *Être policière: une profession masculine*. Montreal, Canadá: Bayard Canada Livres.
- Beechey, V. (1979). On Patriarchy. *Feminist Review*, (3), pp. 66-82.
- Belluci, M. (1992). De los Estudios de la Mujer a los Estudios de Género: han recorrido un largo camino.... En Fernández, A. M. (Comp.), *Las mujeres en la imaginación colectiva. Una historia de discriminación y resistencias* (pp. 27-50). Barcelona, España: Paidós.
- Bessin, M. (2005). Le travail social est-il féminin?. En Ion, J. (Dir.), *Le travail social en débat(s)* (pp. 152-169). París, Francia: Éditions La Découverte.
- Bittner, E. (1970). *The functions of the police in modern society*. Chevy Chase, Maryland, Estados Unidos: U.S. National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency.
- Bourgois, P. (2010). *En busca de respeto: vendiendo crack en Harlem*. Buenos Aires, Argentina: Siglo Veintiuno Editores.
- Braidotti, R. (2000). *Sujetos nómades. Corporización y diferencia sexual en la teoría feminista contemporánea*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Britton, D. (2000). The Epistemology of the Gendered Organization. *Gender and Society*, 14(3), pp. 418-434. doi: 10.1177/089124300014003004
- Brodeur, J. P. (2011). *Las caras de la policía: prácticas y percepciones*. Buenos Aires, Argentina: Prometo Libros.
- Brown, J. y Heidensohn, F. (2000). *Gender and policing. Comparative perspectives*. Londres, Inglaterra: Macmillan Press.
- Buscato, M. y Marry, C. (2009). "Le plafond de verre dans tous ses éclats". La féminisation des professions supérieures au XXe siècle. *Sociologie du travail* (51), pp. 170-182.
- Butler, É.; Fassin, J. y Scott, W. (2007). Pour ne pas en finir avec le "genre". *Sociétés et représentations*, 2(24), pp. 285-306. doi: 10.3917/sr.024.0285
- Butler, J. (1986). Sex and gender in Simone de Beauvoir's Second Sex. *Yale French Studies*, (72), pp. 35-49.
- Butler, J. (1990). *El género en disputa. El feminismo y la subversión de la identidad*. México: Paidós.
- Butler, J. (2006). *Deshacer el género*. Barcelona, España: Paidós.
- Butler, J. y Scott, J. (Ed.) (1992). Introduction. En *Feminists theorize the political* (pp.

- xiii- xvii). Nueva York, Estados Unidos: Routledge.
- Calandrón, S. (2010). Putas, monstruos y monjas. Feminidades en la configuración de la profesión policial: un acercamiento etnográfico. En Frederic, S.; Graciano, O.; y Soprano, G. (Coords.), *El Estado argentino y las profesiones liberales, académicas y armadas* (pp. 331-362). Rosario, Argentina: Prohistoria Ediciones.
- Calandrón, S. (2012). Amor y autoridad. Ejercicios legítimos del poder de las policías mujeres en su trabajo. *Revista del Museo de Antropología*, (5), pp. 89-100.
- Calandrón, S. (2014a). *Género y sexualidad en la Policía Bonaerense*. San Martín, Argentina: Universidad Nacional de General San Martín, UNSAM Edita.
- Calandrón, S. (2014b). *Mujeres, policías. Relatos sobre la integración de mujeres a la Policía de la Provincia de Buenos Aires*. Argentina.
- Calandrón, S. y Galeano, D. (2013a). La “Brigada Femenina”. Incorporación de mujeres a la Policía de la Provincia de Buenos Aires (1947-1955). En Barreneche, O. y Salvatore, R. (Eds.), *El delito y el orden en perspectiva histórica* (pp. 167-186). Rosario, Argentina: Protohistoria Ediciones.
- Calandrón, S. y Galeano, D. (2013b). Mujeres y policías: la cuestión de género en las fuerzas de seguridad. *Cuadernos de Sociología*, (9), pp. 199-202.
- Caminotti, M. (2014). Ideas, legados y estrategias políticas en la reforma de las reglas de selección de candidatos: la ley de cuotas pionera de Argentina. *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, 23(2), pp. 65-85. Recuperado de [http://cienciassociales.edu.uy/institutodecienciapolitica/wp-content/uploads/sites/4/2015/04/5-Caminotti\\_FINAL\\_PR\\_NJ.pdf](http://cienciassociales.edu.uy/institutodecienciapolitica/wp-content/uploads/sites/4/2015/04/5-Caminotti_FINAL_PR_NJ.pdf)
- Cardi, C. y Pruvost, G. (2012). Introduction générale. Penser la violence des femmes: enjeux politiques et épistémologiques. En Cardi C. et al., *Penser la violence des femmes* (pp. 13-64). París, Francia: Éditions La Découverte.
- Carreiras, H. (2004). Mulheres em Contextos Atípicos: Lógicas de Exclusão e Estratégias de Integração de Mulheres nas Forças Armadas. *Etnográfica*, 8(1), pp. 91-115.
- Carreiras, H. y Alexandre, A. (2013). Research Relations in Military Settings: How Does Gender Matter?. En Carreiras, H. y Castro, C. (Eds.), *Qualitative Methods in Military Studies* (pp. 97-115). Estados Unidos: Nueva York, Roudledge.
- Chan, J.; Doran, S. y Marel, C. (2010). Doing and undoing gender in policing. *Theoretical Criminology*, 14(4), pp. 425-446.
- Clair, I. (2012). *Sociologie du genre*. París, Francia: Armand Colin.
- Connell, R. W. (1987). *Gender and power. Society, the Person and Sexual Politics*. Stanford, Estados Unidos: Standford University Press.
- Connell, R. W. (1995). La organización social de la masculinidad. En Valdés, T. y Olavarría, J. (Ed.), *Masculinidad/es: poder y crisis* (pp. 31-48). Santiago de Chile, Chile: Ediciones de las Mujeres.
- Conway, J.; Bourque, S. C. y Scott, J. W. (2013). El concepto de género. En Lamas, M. (Comp.), *El género: La construcción cultural de la diferencia sexual* (pp. 21-33). México: PUEG, Miguel Ángel Porrúa Grupo Editorial.
- Cornwall, A. y Lindisfarne, N. (1994). Dislocating masculinity: gender, power and anthropology. En Cornwall, A. y Lindisfarne, N. (Eds.), *Dislocating*

- masculinity: Comparative ethnographies* (pp. 1-47). Nueva York, Estados Unidos: Routledge.
- Dandeker, C. (2003). Femmes combattantes: problèmes et perspectives de l'intégration des femmes dans l'armée britannique. *Revue Française de Sociologie*, 44(4), pp. 735-758. doi: 10.3917/rfs.444.0735
- Dandeker, C. y Segal, M. W. (1996). Gender integration en Armed Forces: Recent Policy Developments in the United Kingdom. *Armed Forces and Society*, 23(1), pp 29-47. doi: 10.1177/0095327X9602300102
- Delphy, C. (2002). Patriarcado (teorías de). En Hirata, H.; Laborie, F.; Le Doare, H. y Senotier, D. (Comps.). *Diccionario crítico del feminismo* (pp. 189-194). Madrid: España: Editorial Síntesis.
- Dorlin, E. (2009). *Sexo, género y sexualidades. Introducción a la teoría feminista*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Nueva Visión.
- Durão, S. (2004). Quando as mulheres concorrem e entram na policia: A óptica etnográfica. *Etnográfica*, VIII(1), pp.57-78.
- Dutil, C. y Ragendorfer, R. (1997). *La bonaerense: historia criminal de la Policía de la Provincia de Buenos Aires*. Buenos Aires, Argentina: Planeta.
- Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (2011). *Sexo y poder ¿Quién manda en la Argentina?*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://www.vocesvitalas.com.ar/wp-content/uploads/IPM-Sexo-y-Poder-Qui%C3%A9n-manda-en-la-Argentina-ELA1.pdf>
- Esquivel, V., Faur, E. y Jelin, E. (2012). *Las lógicas del cuidado infantil. Entre las familias, el Estado y el mercado*. Buenos Aires, Argentina: IDES.
- Falquet, J. (2014). Prefacio. En Selek, P., *Devenir homme en rampant. Service militaire en Turquie: construction de la classe de sexe dominante*. París, Francia: L'Harmattan.
- Faur, E. (2009). *Organización social del cuidado infantil en la ciudad de Buenos Aires. El rol de las instituciones públicas y privadas. 2005-2008* (Tesis de Doctorado). FLACSO, Argentina.
- Fernández, M. B. (2011). Antecedentes de diseños curriculares de la formación policial en la Provincia de Buenos Aires. Período 1976-2005. Proyecto "La integración de las mujeres y las relaciones de género en Argentina. Estudio exploratorio", Informe Final. Buenos Aires, Argentina: UNLa.
- Forni, F. H. (1993). Estrategias de Recolección y Estrategias de Análisis en la Investigación Social. En Gallart, M. A. y Vasilachis de Gialdino, I. (Comps.). *Métodos cualitativos II. La interpretación de la investigación* (pp. 9-106). Buenos Aires, Argentina: Centro Editor de América Latina.
- Forth, C. E. (2011). Masculinités et virilités dans le monde anglophone. En Corbin, A., Courtine y Vigarello (Dir.), *Historie de la virilité* (Tomo 3) (pp.131-155). Francia: Editions Seuil.
- Foucault, M. (1979). *Microfísica del poder*. Madrid, España: Las Ediciones de La Piqueta.
- Frederic, S. (2008). *Los usos de la fuerza pública. Debates sobre militares y policías en las ciencias sociales de la democracia*. Los Polvorines, Argentina: Universidad

- Nacional de General Sarmiento; Buenos Aires, Argentina: Biblioteca Nacional.
- Frederic, S. (2010). La formación militar como formación moral: transmisión y adquisición de saberes teóricos y prácticos en las Fuerzas Armadas. En Frederic, S.; Graciano, O. y Soprano, G. (Eds.), *El Estado argentino y las profesiones liberales, académicas y armadas* (pp.). Buenos Aires, Argentina: Prohistoria.
- Frederic, S. (2013). *Las trampas del pasado: las Fuerzas Armadas y su integración al Estado democrático en Argentina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Frederic, S. (2014). La formación policial en cuestión: impugnación, valoración y transmisión de los “saber hacer” policiales. En Frederic, S.; Galvani, M.; Garriga Zucal, J. y Renoldi, B. (Eds.), *De armas llevar. Estudios socioantropológicos sobre los quehaceres de policías y de las fuerzas de seguridad* (pp. 271-304). La Plata, Argentina: Ediciones de Periodismo y Comunicación (EPC).
- Frederic, S.; Galvani, M.; Garriga Zucal, J. y Renoldi, B. (Eds.) (2014). *De armas llevar. Estudios socioantropológicos sobre los quehaceres de policías y de las fuerzas de seguridad*. La Plata, Argentina: Ediciones de Periodismo y Comunicación (EPC).
- Frederic, S.; Graciano, O. y Soprano, G. (Eds.) (2010). *El Estado argentino y las profesiones liberales, académicas y armadas*. Buenos Aires, Argentina: Prohistoria.
- Galeano, D. (2005). Gobernando la seguridad. Entre políticos y expertos. En Kaminsky, G. (Dir.), *Tiempos inclementes: culturas policiales y seguridad ciudadana* (pp. 91-124). Remedios de Escalada, Argentina: Ediciones de la UNLa.
- Galvani, I. (2014). Cuestión de “cintura”. Formas de obedecer y desobedecer en el personal subalterno del Servicio Penitenciario Bonaerense. En Frederic, S.; Galvani, M.; Garriga Zucal, J. y Renoldi, B. (Eds.), *De armas llevar. Estudios socioantropológicos sobre los quehaceres de policías y de las fuerzas de seguridad* (pp. 115-146). La Plata, Argentina: Ediciones de Periodismo y Comunicación (EPC).
- Galvani, M. (2007). *La marca de la gorra. Un análisis de la Policía Federal*. Buenos Aires, Argentina: Capital Intelectual.
- Galvani, M.; Mouzo, K.; Rangugni, V.; Recepter, C.; Ríos, A. L.; Rodríguez, G. y Seghezzi, G. (2010). *A la inseguridad la hacemos entre todos: prácticas policiales, mediáticas y académicas*. Buenos Aires, Argentina: Hekht Libros.
- Gamba, P. B. (2007). Estudios de género/perspectiva de género. En Gamba, P. B. (Coord.), *Diccionario de estudios de género y feminismos* (pp. 119-124). Buenos Aires, Argentina: Editorial Biblos.
- García Márquez, G. (10 de noviembre de 1982). USA: Mejor cerrado que entreabierto. *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/diario/1982/11/10/opinion/405730816\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1982/11/10/opinion/405730816_850215.html)
- Garriga Zucal, J. (2013). Géneros en acción. Prácticas y representaciones de la masculinidad y la femineidad entre policías bonaerenses. *Intersecciones en Antropología*, (14), pp. 483-492.
- Garriga Zucal, J. (2014). “Un correctivo”. Violencia y *respeto* en el mundo policial. En

- Frederic, S.; Galvani, M.; Garriga Zucal, J. y Renoldi, B. (Eds.), *De armas llevar. Estudios socioantropológicos sobre los quehaceres de policías y de las fuerzas de seguridad* (pp. 147-168). La Plata, Argentina: Ediciones de Periodismo y Comunicación (EPC).
- Garriga Zucal, J. (2016). *El inadmisibles encanto de la violencia: policías y "barras" en una comparación antropológica*. Buenos Aires, Argentina: Cazador de Tormentas Libros.
- Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (2007). Sistema Integrado Provincial. La Plata, Argentina.
- Godelier, M. (1986). *La producción de los grandes hombres. Poder y dominación masculina entre los Baruya de Nueva Guinea*. Madrid, España: Ediciones Akal.
- Goffman, E. (1993). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.
- Goffman, E. (2011) [1977]. *L'arrangement des sexes*. París, Francia: La dispute.
- González, G. (2005). Intentos de reformas policiales en Argentina: los casos de las provincias de Santa Fe y Buenos Aires. En Dammert, L. y Bailey, J. (Coords.), *Seguridad y reforma policial en las Américas: experiencias y desafíos* (pp. 58-82). México: Siglo Veintiuno Editores.
- Grassi, E. (1989). *La mujer y la profesión de asistente social: El control de la vida cotidiana*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Humanitas.
- Guber, R. (2001). *La etnografía, método, campo y reflexividad*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Guichard-Claudic, I. y Kergoat, D. (2007). Le corps aux prises avec l'avancée en mixité. *Cahiers du Genre*, (42) pp. 5-18. doi: 10.3917/cdge.042.0005
- Guichard-Claudic, I.; Kergoat, D. y Vilbrod, A. (Dir.) (2008). *L'inversion du genre. Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin...et réciproquement*. París, Francia: PUR.
- Guzmán, V. (2001). La institucionalidad de género en el Estado: nuevas perspectivas de análisis. *Unidad de la Mujer y Desarrollo de la CEPAL*, (32), pp. 1-40. Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5878/S01030269\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5878/S01030269_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Haraway, D. J. (1995). «Género» para un diccionario marxista: La política sexual de una palabra. En *Ciencia, cyborgs y mujeres. La reinención de la naturaleza* (pp. 213-251). Madrid, España: Ediciones Cátedra.
- Haraway, D. J. (1988). Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective. *Feminist Studies*, 14(3), pp. 575-599.
- Hartmann, H. I. (1996). Un matrimonio mal avenido: hacia una unión más progresiva entre marxismo y feminismo. *Papers de la Fundació*, 88, pp. 1-32. Recuperado de <http://www.fcampalans.cat/archivos/papers/88.pdf>
- Heller, L. (1996). *Por qué llegan las que llegan*. Buenos Aires, Argentina: Feminaria Editora.
- Heller, L. (2004). *Nuevas voces del liderazgo. Dilemas y estrategias de las mujeres que trabajan*. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editor Latinoamericano.

- Heller, L. (2015). *Mujeres... y varones en las organizaciones. Ambiciones y aspiraciones*. Buenos Aires, Argentina: Pluma Digital.
- Héritier, F. (2002). *Masculino/Femenino. El pensamiento de la diferencia*. Barcelona, España: Ariel.
- Héritier, F. (2007). *Masculino/Femenino II. Disolver la jerarquía*. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Heyman, J. McC. (2004). The Anthropology of Power-Wielding Bureaucracies. *Human Organization*, 63(4), pp. 487-500. doi: 10.17730/humo.63.4.m9phulu49a112dep
- Hirata, H. y Kergoat, D. (2005). Les paradigmes sociologiques à l'épreuve des catégories de sexe. *Papeles del CEIC*, (17), pp. 1-15.
- Jackson, L. A. (2006). *Women police. Gender, welfare and surveillance in the twentieth century*. Mánchester, Inglaterra: Manchester University Press.
- Jelin, E.(2010).Pan y afectos,La transformación de las familias.2a ed. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Jubb, N. (Coord.); Camacho, G.; D'Angelo, A.; Hernández, K.; Macassi León, I.; Meléndez López, L. I.; Molina, Y.; Pasinato, W.; Redrobán, V.; Rosas Simas de Souza, C. y Yáñez De la Borda, G. (2008). *Regional Mapping Study of Women's Police Stations in Latin America. Project: Access to Justice for Women in Situations of Violence: A Comparative Study of Women's Police Stations in Latin America*. Quito, Ecuador: Centro de Planificación y Estudios Sociales (CEPLAES).
- Jurik, N. y Siemsen, C. (2009). "Doing gender" as canon or agenda: A symposium on West and Zimmerman. *Gender and Society*, 23(1), pp. 72-75. doi: 10.1177/0891243208326677
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. Nueva York, Estados Unidos: Basic Books.
- Kergoat, D. (2004). Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe. En Hirata, H.; Laborie, F.; Le Doaré, H. y Senotier, D. (2004), *Dictionnaire critique du féminisme* (pp. 35-44). París, Francia: Presses Universitaires de France (PUF).
- Lamas, M. (2013). La antropología feminista y la categoría "género". En Lamas, M. (Comp.), *El género: La construcción cultural de la diferencia sexual* (pp. 97-125). México: PUEG, Miguel Ángel Porrúa Grupo Editorial.
- López, J., García, A., y Sánchez, J. (2013). Uso y distribución del tiempo en mujeres y hombres oficiales de policía de la ciudad de México. *Journal of Latin American Studies*, 3(1), pp. 151-174.
- Lynch, G. (2009). Las representaciones del "orden público" en la normativa de la policía de la Provincia de Buenos Aires, Argentina, entre 1955 y 2000. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires (pp. 1-11). Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires. Recuperado de <http://cdsa.aacademica.org/000-062/273.pdf>
- Lynch, G. (2011). El enfoque de género en la reforma de la Policía de la provincia de Buenos Aires. Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Internacional de ALAS, Recife-PE.

- MacDowell Santos, C. (2005). *Women's police stations: engendering justice in São Paulo, Brazil*. Nueva York, Estados Unidos: Palgrave Macmillan.
- MacKinnon, C. (1995). *Hacia una teoría feminista del Estado*. Madrid, España: Ediciones Cátedra.
- Mahmood, S. (2006). Teoría feminista, agência e sujeito liberatório: algunas reflexões sobre o revivalismo islâmico no Egipto. *Etnográfica*, 10(1), 121-158. Recuperado de [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0873-65612006000100007&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65612006000100007&lng=pt&tlng=pt)
- Mann, M. (2006). El poder autónomo del Estado: sus orígenes, mecanismos y resultados. *Revista Académica de Relaciones Internacionales*, (5), pp. 1-43. Recuperado de <http://www.relacionesinternacionales.info>
- Martin, S. (1980). *Breaking and entering: policewoman on patrol*. Berkeley, Estados Unidos: University of California Press.
- Martin, S. (1996). Doing gender, doing police work: an examination of the barriers to the integration of women officers. Paper presented at the Australian Institute of Criminology Conference First Australasian Women Police Conference, Sydney, 29, 30 & 31 July 1996. Recuperado de [http://www.aic.gov.au/media\\_library/conferences/policewomen/smartin.pdf](http://www.aic.gov.au/media_library/conferences/policewomen/smartin.pdf)
- Marx, J.; Borner, J. y Caminotti, M. (2007). *Las legisladoras: cupos de género y política en Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Siglo Veintiuno Editores.
- Masson, L. (2008). *Feministas en todas partes. Una etnografía de espacios y narrativas feministas en Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Prometeo Libros.
- Masson, L. (2010). La transformación del rol de las mujeres en las Fuerzas Armadas argentinas: hacia la construcción de un espacio mixto. *Security and Defense Studies Review*, 11, pp. 43-55.
- Mathieu, N. C. (1973). Homme-culture et femme-nature?. *L'Homme*, 13(3), pp. 101-113. Recuperado de [http://www.persee.fr/doc/hom\\_0439-4216\\_1973\\_num\\_13\\_3\\_367364](http://www.persee.fr/doc/hom_0439-4216_1973_num_13_3_367364)
- Mathieu, N. C. (1991). *L'anatomie politique. Catégorisations et idéologies du sexe*. París, Francia: Côté-femmes.
- McElhinny, B. (1994). An economy of affect: objectivity, masculinity and the gendering of policy work. En Cornwall, A. y Lindisfarne, N. (Eds.), *Dislocating masculinity: Comparative ethnographies* (pp. 159-171). Londres, Inglaterra: Routledge.
- McNay, L. (2000). *Gender and Agency: reconfiguring the subject in feminist and social theory*. Cambridge, Inglaterra: Polity Press.
- McNay, L. (2008). *Against Recognition*. Cambridge, Inglaterra: Polity Press.
- Melotto, M. (2014). Aprender a desear lo posible: la construcción de la vocación y el espíritu de cuerpo en escuelas de formación básica policial. En Frederic, S.; Galvani, M.; Garriga Zucal, J. y Renoldi, B. (Eds.), *De armas llevar. Estudios socioantropológicos sobre los quehaceres de policías y de las fuerzas de seguridad* (pp. 241-270). La Plata, Argentina: Ediciones de Periodismo y Comunicación (EPC).

- Mendel, G. (2011). *Una historia de la autoridad. Permanencias y variaciones*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión.
- Meyerowitz, J. (2008). A History of "Gender". *The American Historical Review*, 113(5), pp. 1346-1356. Recuperado de [https://www.jstor.org/stable/30223445?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/30223445?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Millán, M. (2011). De la "economía política del sexo" al "género": los retos heurísticos del feminismo contemporáneo. *Discurso, teoría y análisis*, (31), pp.75-94. Recuperado de <http://www.iis.unam.mx/pdfs/DISCURSO%2031%20IMPRESA.pdf>
- Milosavljevic, V. (2007). *Estadísticas para la equidad de género. Magnitudes y tendencias en América Latina*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL, UNIFEM.
- Ministerio de Defensa de la Nación. Presidencia de la Nación (2010). *Informe sobre la integración de la mujer en las Fuerzas Armadas*. Buenos Aires, Argentina.
- Ministerio de Defensa de la Nación. Presidencia de la Nación (2010). *Género y Fuerzas Armadas: algunos análisis teóricos y prácticos*. Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Defensa de la Nación. Presidencia de la Nación/Friedrich Ebert Stiftung.
- Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos, Consejo de Seguridad Interior /PNUD (2008). *Gobierno, instituciones y tendencias de la formación policial en la República Argentina*/Coordinador Javier Alonso, Buenos Aires, Argentina.
- Ministerio de Seguridad de la Nación (2012). *Género y Seguridad Ciudadana: en busca de la igualdad* / coordinado por Natalia Federman y Victoria Meza. Buenos Aires, Argentina.
- Ministerio de Seguridad de la Nación (2014). *Construyendo instituciones sensibles al género: fuerzas policiales y de seguridad*, Natalia Federman et al. Buenos Aires: Argentina.
- Mitchell, M. y Casey, J. (Ed.) (2010). *Conducción y administración policiales*. Buenos Aires, Argentina: Prometeo Libros.
- Molinier, P. (1996). Autonomie morale subjective et construction de l'identité sexuelle: l'apport de la psychodynamique du travail. *Revue Internationale de Psychosociologie*, (5), pp. 53-62.
- Molinier, P. (2004). Psicodinâmica do trabalho e relações sociais de sexo. Um itinerário interdisciplinar. 1988-2002. *Revista Produção*, 14(3), pp. 6-13.
- Molinier, P. (2005). Le care a l'épreuve du travail. Vulnérabilités croisées et sovrir-faire discrets. En *Le souci des autres* (pp. 299-316). París, Francia: Editions de l'EHESS.
- Monjardet, D. (2010). *Lo que hace la policía. Sociología de la fuerza pública*. Buenos Aires, Argentina: Prometeo Libros.
- Moore, H. L. (2004). *Antropología y feminismo*. Madrid, España: Ediciones Cátedra.
- Morash, M., y Haar, R. (2012). Doing, redoing, and undoing gender: Variation in gender identities of women working as police officers. *Feminist Criminology*, 7(1), pp. 3-23.
- Mujer policía...pero de la Provincia. (1977). *Revista Gente*. En Ministerio de Seguridad y Justicia de la PBA-Dirección General de Coordinación de Políticas de Género

- (2007). Policía Femenina. 60° Aniversario de su creación.
- Natarajan, M. (2008). *Women police in a clanging society. Back door to equality*. Londres, Inglaterra: Ashgate.
- Observatorio Electoral Argentino (2016). *La paridad de género en el Congreso Nacional*. Buenos Aires, Argentina: CIPPEC. Recuperado de <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/04/La-paridad-de-genero-en-el-Congreso-Nacional-VF1.pdf>
- Oficina de la Mujer de la Corte Suprema de Justicia de la Nación (2014). Acceso de las Mujeres a la Magistratura: Perfil de las/os postulantes a los concursos. Recuperado de [http://www.csjn.gov.ar/om/mapa\\_genero/mgja2012.pdf](http://www.csjn.gov.ar/om/mapa_genero/mgja2012.pdf)
- Ortner, S. B. (1979). ¿Es la mujer con respecto al hombre lo que la naturaleza con respecto a la cultura?. En Harris, O. y Young, K. (Comps.), *Antropología y feminismo* (pp. 109-131). Barcelona, España: Editorial Anagrama.
- Ortner, S. B. (1996). *Making gender. The politics and erotics of culture*. Boston, Estados Unidos: Beacon Press.
- Ortner, S. B. (2006). *Anthropology and Social Theory. Culture, Power and the Acting Subject*. Durham and London, UK: Duke University Press.
- Ortner, S. B. (2006). Entonces, ¿es la mujer al hombre lo que la naturaleza a la cultura?. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(1), pp. 12-21. Recuperado de <http://www.aibr.org/antropologia/01v01/articulos/010101.pdf>
- Ortner, S. B. y Whitehead, H. (2013). Indagaciones acerca de los significados sexuales. En Lamas, M. (Comp.), *El género: La construcción cultural de la diferencia sexual* (pp. 127-179). México: PUEG, Miguel Ángel Porrúa Grupo Editorial.
- Palomar Vereá, C. (2005). La política de género en la educación superior. *La Ventana*, 3(21), pp. 7-43. Recuperado de <http://revistalaventana.cucsh.udg.mx/index.php/LV/article/view/739/726>
- Panaia, M. (2008). *Una revisión crítica de la sociología de las profesiones desde la teoría crítica del trabajo en la Argentina*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- Pateman, C. (1996). Críticas feministas a la dicotomía público/privado. En Castells, C. (Coord.), *Perspectivas feministas en teoría política* (pp. 31-52). España: Paidós Ibérica.
- Perdomo, L., Zicre, M. A. y Sotelo, E. (2010). Las Oficinas de Género en las Fuerzas Armadas. En AAVV, *Género y Fuerzas Armadas: algunos análisis teóricos y prácticos* (pp. 164-172). Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Defensa de la República Argentina/Friedrich Ebert Stiftung.
- Pereiro, J. (2014). Las políticas de seguridad y el abordaje de la perspectiva de género en Buenos Aires. *Revista Estudios Feministas*, 22(2), pp. 501-520. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/36539/28543>
- Perrot, M. (1987). Qu'est-ce qu'un métier de femme?. *Le Mouvement social*, (140), pp. 3-8. doi: 10.2307/3778672
- Pozzio, M. (2012). Análisis de género y estudios sobre profesiones: propuestas y desafíos de un diálogo posible-y alentador. *Sudamérica*, (1), pp. 99-129. Recuperado de <http://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/sudamerica/article/view/160/250>

- Prenzler, T. y Sinclair, G. (2013). The status of women police officers: An international review. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 41(2), pp. 115-131. doi: 10.1016/j.ijlcj.2012.12.001
- Pruvost, G. (2007a). La dynamique des professions a l'épreuve de la féminisation: l'ascension atypique des femmes commissaires. *Sociologie du travail*, (49), pp. 84-99.
- Pruvost, G. (2007b). *Profession: policier. Sexe: féminin*. París, Francia: Editions de la Maison des Sciences de l'homme.
- Pruvost, G. (2008). *De la "s'ergote" a la femme flic. Une autre histoire de l'institution policiere (1935-2005)*. París: Francia: Editions La Découverte.
- Queirolo, G. A. (2014). Dactilógrafas y secretarias perfectas: el proceso de feminización de los empleos administrativos (Buenos Aires, 1910-1950). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rhc/n57/n57a08.pdf>
- Rayas, L. (2011). Textos clásicos y sus aportes al canon, o un texto clásico no nace, se hace. *Discurso, teoría y análisis*, (31), pp. 95-110. Recuperado de <http://www.iis.unam.mx/pdfs/DISCURSO%2031%20IMPRESA.pdf>
- Razavi, S. (2007). *The political and social economy of care in a development context. Conceptual issues, research questions and policy options*. Gender and Development Programme, Paper N° 3. Ginebra, Suiza: UNRISD. Recuperado de [http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/\(httpAuxPages\)/2DBE6A93350A7783C12573240036D5A0/\\$file/Razavi-paper.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpAuxPages)/2DBE6A93350A7783C12573240036D5A0/$file/Razavi-paper.pdf)
- Ridgeway, C. L. y Correll, S. L. (2004). Unpacking the gender system: A theoretical perspective on cultural beliefs in social relations. *Gender and Society*, 18(4), pp. 510-531. doi: 10.1177/0891243204265269
- Rigat Pfaum, M. (2008). Gender mainstreaming: un enfoque para la igualdad de género. *Nueva Sociedad*, (218), pp. 40-56. Recuperado de [http://nuso.org/media/articles/downloads/3570\\_1.pdf](http://nuso.org/media/articles/downloads/3570_1.pdf)
- Ríos, A. L. (2014). Estudiar *lo policial*: Consideraciones acerca del estudio de las fuerzas de seguridad y una apuesta. *Sociológica*, 29(81), pp. 87-118.
- Rubin, G. (1986). El tráfico de mujeres. Notas sobre la "economía política" del sexo. *Nueva Antropología*, VIII(30), pp. 95-145. Recuperado de <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/nueva-antropologia/article/view/15478/13814>
- Rubin, G. (1996). El tráfico de mujeres. Notas sobre la "economía política" del sexo. Lamas, M. (Comp.), *El género: La construcción cultural de la diferencia sexual* (pp. 35-96). México: PUEG, Miguel Ángel Porrúa Grupo Editorial.
- Sabsay, L. (2011). *Fronteras sexuales. Espacio urbano, cuerpos y ciudadanía*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Sagot, M. (2000). La ruta crítica de las mujeres afectadas por violencia intrafamiliar en América Latina. Estudio de casos en diez países. OPS/OMS. Programa Mujer, Salud y Desarrollo. Recuperado de <http://www1.paho.org/spanish/hdp/hdw/rutacritica.pdf>
- Sain, M. F. (2002). *Seguridad, democracia y reforma del sistema policial en la Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.

- Sain, M. F. (2008). *El leviatán azul. Policía y política en la Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Siglo Veintiuno Editores.
- Sain, M. F. (2010). La policía en las ciencias sociales. Ensayo sobre los obstáculos epistemológicos para el estudio de la institución policial en el campo de las ciencias sociales. En Sirimarco, M. (Comp.), *Estudiar la policía: la mirada de las ciencias sociales sobre la institución policial* (pp. 27-56). Buenos Aires, Argentina: Editorial Teseo.
- Scott, J. (1992). El problema de la invisibilidad. En Ramos Escandón, C. (Comp.). *Genero e historia. La historiografía sobre la mujer* (pp. 38-65). México: Instituto Mora.
- Scott, J. W. (1999a). El género: una categoría útil para el análisis histórico. En Navarro, M. y Stimpson, C. (Comps.), *Sexualidad, género y soles sexuales* (pp. 37-73). Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Scott, J. W. (1999b). Experiencia. *Hiparquía*, X(1), pp. 59-83.
- Scott, J. W. (2000). Some more reflections on gender and politics. En *Gender and the politics of history*. Nueva York, Estados Unidos: Columbia University Press.
- Secretaría de Seguridad Interior (2008). La educación policial: estudio de los sistemas educativos policiales de la Región NEA y de las fuerzas de seguridad y cuerpos policiales federales / Secretaría de Seguridad Interior; coordinado por Cristián Varela - 1a ed. - Buenos Aires, Argentina: Secretaría de Seguridad Interior: Programa Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD.
- Segato, R. (2003). *Las estructuras elementales de la violencia. Ensayos sobre género entre la antropología, el psicoanálisis y los derechos humanos*. Bernal, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes.
- Serie Equidad de Género: una política en marcha (2007-2014), Ministerio de Defensa.
- Sirimarco, M. (2004). Marcas de género, cuerpos de poder. Discursos de producción de masculinidad en la conformación del sujeto policial. *Cuadernos de Antropología Social*, (20), pp. 61-78.
- Sirimarco, M. (2009). *De civil a policía. Una etnografía del proceso de incorporación a la institución policial*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Teseo.
- Sirimarco, M. (Comp.) (2010). *Estudiar la policía: la mirada de las ciencias sociales sobre la institución policial*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Teseo.
- Stolcke, V. (2004). La mujer es puro cuento. *Estudios feministas*, 12(2), pp. 77-105. Recuperado de [http://www.e-sanitas.edu.co/Diplomados/VIH/Modulo%202/lecturas/4 la mujer es puro cuento.pdf](http://www.e-sanitas.edu.co/Diplomados/VIH/Modulo%202/lecturas/4%20la%20mujer%20es%20puro%20cuento.pdf)
- Suárez de Garay, M. E. (2004). El territorio de la ambigüedad: un acercamiento antropológico a los mundos de vida de los policías en Guadalajara. *Etnográfica*, VIII(1), pp. 31-56.
- Suárez de Garay, M. E. (2006). La ruta pirata del asfalto. Trayectorias femeninas y delictivas en el mundo policial. *La Ventana*, 24(3), pp. 250-296. Recuperado de <http://revistalaventana.cucsh.udg.mx/index.php/LV/article/view/861/815>
- Suárez de Garay, M. E. (2017). Jefas policiales y sus posibilidades de liderazgo. El rol de las mujeres en la reforma policial democrática. En Tena Guerrero, O. y López

- Guerrero, J. (Coords.), *Mujeres en la policía. Miradas feministas sobre su experiencia y su entorno laboral* (pp. 247-282). México: Universidad Autónoma de México. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencia y Humanidades.
- Tabet, P. (1979). Les Mains, les outils, les armes. *L'Homme*, 19(3). pp. 5-61. Recuperado de [http://www.persee.fr/doc/hom\\_0439-4216\\_1979\\_num\\_19\\_3\\_367998](http://www.persee.fr/doc/hom_0439-4216_1979_num_19_3_367998)
- Tena Guerrero, O. (2013). Strategies to reconcile domestic and paid work duties in Mexican police women: A stepping stone to gender equality?. *Acta Colombiana de Psicología*, 16(2), 81-91. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79830021008>
- Tena Guerrero, O. y López Guerrero, J. (Coords.) (2017). *Mujeres en la policía. Miradas feministas sobre su experiencia y su entorno laboral*. México: Universidad Autónoma de México. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencia y Humanidades.
- Tena Guerrero, O.; Aldaz Portas, R., García, A. y Espinosa Gutiérrez, I. J. (2015). Acoso sexual en mujeres policías. Del poder jerárquico al poder sexual. En Vélez Bautista, G. y Martínez Luna, América (Coords.), *Violencia de género: Escenarios y quehaceres pendientes* (pp. 101-120). Toluca, México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Thébaud, F. (1998). *Ecrire l'histoire des femmes*. Francia: ENS Editions Fontenay/Saint Cloud.
- Tiscornia, S. (Org.) (2004). *Burocracias y violencia: estudios de antropología jurídica, Equipo de Antropología Política y Jurídica*. Buenos Aires, Argentina: Antropofagia.
- Tiscornia, S. y Pita, M. V. (Eds.) (2005). *Derechos humanos, tribunales y policías en Argentina y Brasil*. Buenos Aires, Argentina: Antropofagia.
- Tiscornia, S.; Eilbaum, L. y Lekerman, V. (2004). Detenciones por averiguación de identidad. Argumentos para la discusión sobre sus usos y abusos. En Tiscornia, S. (Org.), *Burocracias y violencia: estudios de antropología jurídica, Equipo de Antropología Política y Jurídica* (pp. 125-157). Buenos Aires, Argentina: Antropofagia.
- Tubert, S. (2003). *Del sexo al género: Los equívocos de un concepto*. Madrid, España: Ediciones Cátedra. Colección Feminismos. Universitat de Valencia.
- Valobra, A. M. (2004/2005). Género y peronismo en la historiografía argentina. Estudio preliminar. *Trabajos y Comunicaciones*, (30-31). Recuperado de <http://www.trabajosycomunicaciones.fahce.unlp.edu.ar/article/view/TYC2004n30-31a08/5380>
- Vigarello, G. (2011). L'invention de la virilité. De l'Antiquité aux Lumières. En Vigarello, G.; Corbin, A. y Courtine (Dir.), *Historie de la virilité* (Tomo 1). Francia: Editions Seuil.
- Villalobos, P. (2007). Liderazgo femenino en las Fuerzas Armadas chilenas. En Heller, L. (Ed.), *Las mujeres en las organizaciones de América Latina y el Caribe. Aportes teóricos y experiencias concretas* (pp. 139-157). Cali, Colombia: Red de

Mujeres Latinoamericanas en gestión de organizaciones.

- Walby, S. (1980). *Theorizing patriarchy*. Oxford: Inglaterra: Basil Blackwell.
- Weber, M. (2016) [1922]. *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- West, C. y Zimmerman, D. (1987). Doing gender. *Gender and Society*, 1(2), pp. 125-151.
- West, C. y Zimmerman, D. (2009). Accounting for doing gender. *Gender and Society*, 23(1), pp. 112-122.
- Wharton, A. S. (1991). Structure and agency in socialist-feminist theory. *Gender and Society*, 5(3), pp. 373-389.
- Woodward, R. y Winter, P. (2004). Discourses of Gender in the Contemporary British Army. *Armed Forces and Society*, 30(2), pp. 279-301. doi: 10.1177/0095327X0403000207
- Woodward, R. y Winter, P. (2006). Gender and the limits to diversity in the Contemporary British Army. *Gender, Work and Organization*, 13(1), pp. 45-67. doi: 10.1111/j.1468-0432.2006.00295.

### **Leyes, decretos y resoluciones**

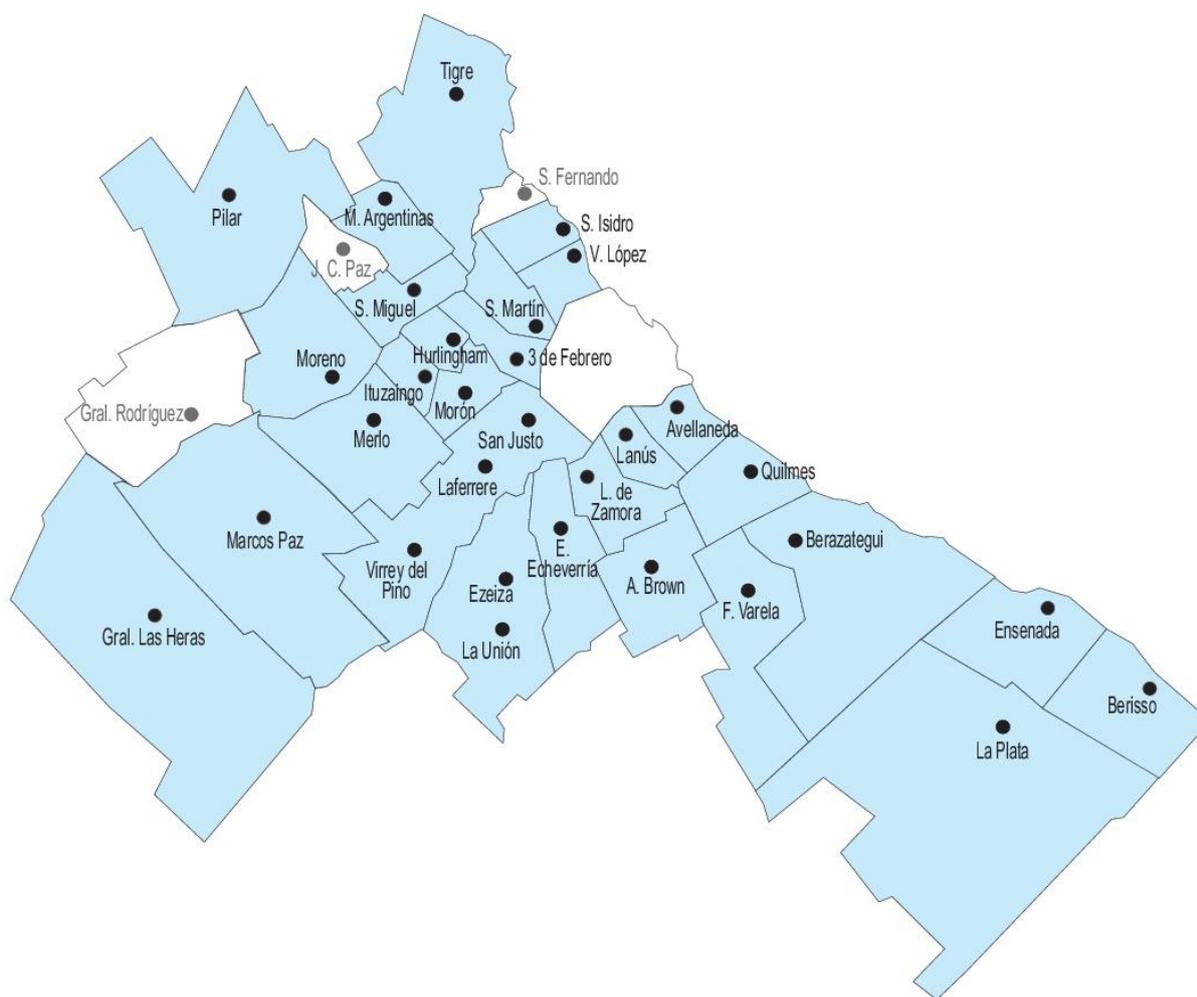
- Decreto N° 978/10 de Creación de la Comisión Provincial para la Prevención y Erradicación de la Trata de Personas.
- Defensor del Pueblo del Pueblo, Provincia de Buenos Aires (2013). Informe Monitoreo de Políticas Públicas y Violencia de Género. Observatorio de Violencia de Género de la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Buenos Aires, La Plata.
- Defensor del Pueblo del Pueblo, Provincia de Buenos Aires (2016). Informe 2015 Observatorio de Violencia de Género de la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Buenos Aires: monitoreo de políticas públicas y violencia de género / Laurana Malacalza. 1° edición, ampliada, La Plata.
- Disposición N° 001/11, DGCPG, Ministerio de Justicia y Seguridad de la Provincia de Buenos Aires.
- Ley N° 26.206 (Ley de Educación Nacional), publicada en el Boletín Oficial del 28 de diciembre de 2006, Numero: 31062, página 1.
- Ley Nacional N° 26.364 de Prevención y Sanción de la Trata de Personas y Asistencia a sus Víctimas.
- Ley Nacional N° 26.485 de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en los Ámbitos en que Desarrollen sus Relaciones Interpersonales. Decreto Reglamentario N° 1011/10.
- Ley Provincial N° 12.569 de Violencia Familiar. Decreto Reglamentario N° 2875/05.
- Ley Provincial N° 13.298 de la Promoción y Protección de los Derechos de los Niños. Decreto Reglamentario N° 300/05.
- Ministerio de Justicia y Seguridad (2010). Protocolo para llamadas telefónicas o carga inversa que involucren casos de violencia familiar ingresados al sistema de atención de emergencias provincial.
- Ministerio de Justicia y Seguridad (2012). Resolución Ministerial N° 58/12. Protocolo de organización y funcionamiento de los equipos interdisciplinarios para la

- atención de víctimas de violencias de género.
- Ministerio de Justicia y Seguridad (s/f). Protocolo de Organización y Funcionamiento de los Equipos Interdisciplinarios para la Atención de las Víctimas de Violencia Familiar.
- Ministerio de Justicia y Seguridad de la provincia de Buenos Aires / Fondo de Población de las Naciones Unidas (2008). Informe de Actividades.
- Ministerio de Justicia y Seguridad de la provincia de Buenos Aires / Fondo de Población de las Naciones Unidas (2008). La Atención En Las Comisarías de la Mujer y la Familia Evaluación de la Implementación Piloto de los Protocolos de Atención a la Víctima en 4 Comisarías de la Mujer y la Familia de la Provincia de Buenos Aires Informe Final.
- Ministerio de Justicia y Seguridad de la Provincia de Buenos Aires-Dirección General de Coordinación de Políticas de Género (2011). Informe de Gestión, La Plata.
- Ministerio de Justicia y Seguridad de la Provincia de Buenos Aires-Dirección General de Coordinación de Políticas de Género (2012). Informe de Gestión, La Plata.
- Ministerio de Justicia y Seguridad de la Provincia de Buenos Aires-Dirección General de Coordinación de Políticas de Género (2013). Informe de Gestión, Resumen Ejecutivo, La Plata.
- Ministerio de Justicia y Seguridad de la Provincia de Buenos Aires. Comisión de Igualdad de Trato y Oportunidades entre varones y mujeres en las Policías de la provincia de Buenos Aires y el Servicio Penitenciario Bonaerense (s/f). Informe Final, La Plata.
- Ministerio de Justicia y Seguridad de la Provincia de Buenos Aires (2008). Resolución 3412/08. Protocolo de actuación del Personal Policial de las Comisarías de la Mujer y la Familia y de los Profesionales de los Equipos Interdisciplinarios para la Atención de las Víctimas de Violencia Familiar.
- Ministerio de Justicia y Seguridad de la Provincia de Buenos Aires Protocolo de actuación del Personal Policial de las Comisarías de la Mujer y la Familia y de los Profesionales de los Equipos Interdisciplinarios para la Atención de las Víctimas de Violencia Familiar.
- Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires, 2006. Resolución N° 667/06. Creación de las Comisarias de la Mujer y la Familia.





Comisarías de la Mujer y la Familia en el Gran Buenos Aires



Referencias:

■ Distritos con Comisarías de la Mujer y la Familia

## ANEXO I b

<b>FECHA DE CREACIÓN COMISARIAS DE LA MUJER Y LA FAMILIA</b>			
<b>ORDEN</b>	<b>COM. MUJER Y FLIA.</b>	<b>DIA Y MES</b>	<b>AÑO</b>
1	LA PLATA	15 DE JULIO	1988
2	QUILMES	14 DE AGOSTO	1989
3	SAN MARTIN	9 DE MAYO	1990
4	SAN ISIDRO	23 DE JULIO	1990
5	MERLO	14 DE DICIEMBRE	1990
6	FLORENCIO VARELA	19 DE DICIEMBRE	1990
7	MAR DEL PLATA	8 DE JUNIO	1991
8	MALVINAS ARGENTINAS	23 DE OCTUBRE	1997
9	EZEIZA	7 DE OCTUBRE	1999
10	BERAZATEGUI	8 DE NOVIEMBRE	1999
11	ESTEBAN ECHEVERRIA	21 DE OCTUBRE	2000
12	ALMIRANTE BROWN	28 DE DICIEMBRE	2000
13	MORON	13 DE JUNIO	2005
14	LA MATANZA	22 DE SEPTIEMBRE	2005
15	TRENQUE LAUQUEN	4 DE MAYO	2006
16	PEHUAJO	18 DE OCTUBRE	2006
17	MORENO	26 DE OCTUBRE	2006
18	HURLINGHAM	3 DE NOVIEMBRE	2006
19	LUJAN	18 DE DICIEMBRE	2006
20	BAHIA BLANCA	08 DE MAYO	2007
21	TIGRE	11 DE JULIO	2007
22	OLAVARRIA	16 DE AGOSTO	2007
23	VICENTE LOPEZ	4 DE SEPTIEMBRE	2007
24	NECOCHEA	11 DE SEPTIEMBRE	2007
25	TANDIL	10 DE JULIO	2008
26	CHACABUCO	18 DE MARZO	2009
27	GRAL. VIAMONTE	1 DE JUNIO	2009
28	PRESIDENTE PERON	13 DE OCTUBRE	2010
29	LOMAS DE ZAMORA	18 DE MARZO	2010
30	ITUZAINGO	06 DE ABRIL	2010
31	GRAL. VILLEGAS	9 DE SEPTIEMBRE	2010
32	RIVADAVIA	30 DE SEPTIEMBRE	2010
33	VIRREY DEL PINO	Aprox. OCTUBRE	2010
34	SALLIQUELO	4 DE NOVIEMBRE	2010

35	AZUL	14 DE DICIEMBRE	2010
36	GRAL. LA MADRID	14 DE DICIEMBRE	2010
37	GRAL. MADARIAGA	17 DE DICIEMBRE	2010
38	LOBERIA	15 DE MARZO	2011
39	MARCOS PAZ	18 DE MARZO	2011
40	CHASCOMUS	12 DE MAYO	2011
41	PERGAMINO	19 DE MAYO	2011
42	DOLORES	19 DE MAYO	2011
43	CHIVILCOY	29 DE SEPTIEMBRE	2011
44	AVELLANEDA	4 DE OCTUBRE	2011
45	LANUS	20 DE DICIEMBRE	2011
46	SAN MIGUEL	3 DE FEBRERO	2012
47	CARLOS CASARES	24 DE FEBRERO	2012
48	ENSENADA	14 DE MARZO	2012
49	JUNIN	16 DE JULIO	2012
50	CNEL. SUAREZ	6 DE AGOSTO	2012
51	CANUELAS	8 DE AGOSTO	2012
52	LAPRIDA	12 DE OCTUBRE	2012
53	SUIPACHA	26 DE OCTUBRE	2012
54	CARMEN DE ARECO	28 DE DICIEMBRE	2012
55	BERISSO	28 DE DICIEMBRE	2012
56	TRES ARROYOS	14 DE MARZO	2013
57	SAN NICOLAS	15 DE MARZO	2013
58	VILLARINO	25 DE ABRIL	2013
59	SALADILLO	26 DE ABRIL	2013
60	GUAMINI	8 DE MAYO	2013
61	GRAL. BELGRANO	29 DE MAYO	2013
62	CARMEN DE PATAGONES	7 DE JUNIO	2013
63	DAIREAUX	26 DE JUNIO	2013
64	GENERAL ALVEAR	25 DE JULIO	2013
65	BOLIVAR	15 DE NOVIEMBRE	2013
66	TRES LOMAS	15 DE NOVIEMBRE	2013
67	PELLEGRINI	19 DE MARZO	2014
68	SAN MIGUEL DEL MONTE	9 DE JULIO	2014
69	BRAGADO	18 DE JULIO	2014
70	BARADERO	23 DE JULIO	2014
71	TRES DE FEBRERO	29 DE JULIO	2014
72	ADOLFO ALSINA	30 DE AGOSTO	2014

73	VILLA GESELL	12 DE OCTUBRE	2014
74	LAS FLORES	17 DE OCTUBRE	2014
75	GRAL. LAVALLE	7 DE NOVIEMBRE	2014
76	LAFERRERE	14 DE NOVIEMBRE	2014
77	BALCARCE	25 DE NOVIEMBRE	2014
78	ZARATE	28 DE NOVIEMBRE	2014
79	PINAMAR	3 DE DICIEMBRE	2014
80	LEZAMA	18 DE DICIEMBRE	2014
81	ARRECIFES	18 DE MARZO	2015
82	SAN ANDRES DE GILES	25 DE MARZO	2015
83	GENERAL PAZ	1 DE ABRIL	2015
84	SAN VICENTE	1 DE ABRIL	2015
85	MERCEDES	10 DE ABRIL	2015
86	ROJAS	10 DE ABRIL	2015
87	SALTO	10 DE ABRIL	2015
88	NUEVE DE JULIO	17 DE ABRIL	2015
89	ROQUE PEREZ	17 DE ABRIL	2015
90	PILA	24 DE ABRIL	2015
91	CASTELLI	24 DE ABRIL	2015
92	AYACUCHO	24 DE ABRIL	2015
93	CORONEL PRINGLES	8 DE MAYO	2015
94	CORONEL ROSALES	8 DE MAYO	2015
95	SAAVEDRA	8 DE MAYO	2015
96	GENERAL LAS HERAS	1 DE JUNIO	2015
97	PILAR	1 DE JUNIO	2015
98	BRANDSEN	5 DE JUNIO	2015
99	GENERAL GUIDO	5 DE JUNIO	2015
100	LA COSTA	5 DE JUNIO	2015
101	GENERAL ALVARADO	12 DE JUNIO	2015
102	SAN MANUEL	12 DE JUNIO	2015
103	GONZÁLEZ CHÁVEZ	12 DE JUNIO	2015
104	ALBERTI	18 DE JUNIO	2015
105	25 DE MAYO	18 DE JUNIO	2015
106	GENERAL ARENALES	2 DE JULIO	2015
107	AMEGHINO	8 DE JULIO	2015
108	CARLOS TEJEDOR	8 DE JULIO	2015
109	SAN PEDRO	13 DE JULIO	2015
110	CAMPANA	28 DE JULIO	2015

111	PUAN	14 DE AGOSTO	2015
112	RAMALLO	28 DE AGOSTO	2015
113	ESCOBAR	8 DE SEPTIEMBRE	2015
114	LOBOS	14 DE SEPTIEMBRE	2015
115	TORDILLO	18 DE SEPTIEMBRE	2015
116	RAUCH	18 DE SEPTIEMBRE	2015
117	TAPALQUE	18 DE SEPTIEMBRE	2015
118	LA UNION-EZEIZA	1 DE OCTUBRE	2015
119	HUANGUELÉN	3 DE OCTUBRE	2015
120	PUNTA INDIO	8 DE OCTUBRE	2015
121	MONTE HERMOSO	8 DE OCTUBRE	2015
122	COLÓN	9 DE OCTUBRE	2015
123	CAPITÁN SARMIENTO	9 DE OCTUBRE	2015
124	LINCOLN	9 DE OCTUBRE	2015
125	CORONEL VIDAL	9 DE OCTUBRE	2015
126	TORNQUIST	25 DE NOVIEMBRE	2015

## ANEXO II

### Datos estadísticos

#### 1. La Encuesta Permanente de Hogares (EPH) Continua

La EPH es un programa nacional de producción sistemática y permanente de indicadores sociales que lleva a cabo el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) conjuntamente con las Direcciones Provinciales de Estadística (DPE), que permite conocer las características socio-demográficas (edad, sexo, situación conyugal, etc.) y socio-económicas de la población (situación laboral, ingresos, etc.).

En base al Clasificador Nacional de Ocupaciones (INDEC, 2001) en este estudio se ha procesado información sobre el Código 48 Ocupaciones de los servicios policiales (federales y provinciales); 48.3 trabajadores de los servicios policiales; 48.3.1 trabajadores sin operación de maquinarias de los servicios policiales; 48.3.2 operadores de maquinarias y/o equipos electromecánicos de los servicios policiales; 48.3.3 operadores de sistemas y/o equipos informáticos de los servicios de policía.

La EPH continua consta de cuestionarios aplicados en una muestra distribuida en el tiempo, bajo la modalidad de relevamiento continuo y con mayor frecuencia de presentación de resultados y tiene como ventana de observación, el trimestre. A lo largo del año hay cuatro trimestres, que tiene comprendido dentro de cada uno tres meses. De esta forma, en lugar de proporcionar estimaciones dos veces al año, como era la encuesta original, la EPH Continua presenta estimaciones cuatro veces al año.

La muestra de la EPH Continua contiene 25.000 hogares por trimestre y 100.000 por año. El conjunto de hogares a encuestar se renueva periódicamente. La forma en que se produce esta renovación es mediante un “esquema de rotación”. A este esquema se lo ha llamado 2-2-2, dado que su funcionamiento es el siguiente: las viviendas de un área ingresan a la muestra para ser encuestadas en dos trimestres consecutivos, en el mes y semana asignados a esa área; se retiran por dos trimestres consecutivos; vuelven a la muestra para ser encuestadas en dos trimestres consecutivos en el mes y semana asignados a ese área. Este esquema garantiza que una vivienda que es encuestada por primera vez en la semana 2 del trimestre 1, vuelve a ser encuestada en la semana 2 del trimestre 2, se retira momentáneamente de la muestra para volver a ser encuestada en la semana 2 del trimestre 1 del año siguiente y en la semana 2 del trimestre 2 del año siguiente. Si bien el método de rotación se implementa con fines estadísticos, da adicionalmente la posibilidad de realizar análisis en el tiempo, siguiendo a un hogar o a

un respondiente desde su ingreso en el panel hasta la última vez que es encuestado. En el caso del esquema 2-2-2, un hogar puede ser seguido a lo largo de un año y medio.

**2. Información sobre la Policía de la Provincia de Buenos Aires, Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires. Fuentes.**

Ministerio de Justicia y Seguridad de la PBA, Expediente 21.100-90.353/11, La Plata 1/06/2011.

Ministerio de Seguridad de la PBA, Expediente N° 21100-439902/15, La Plata, 2015-

Página web de Ministerio de Seguridad y Justicia de la PPBA.

Página web del Ministerio de Seguridad de la PPBA.